
Diplomarbeit

Herr

Hans Jörg Siebenhofer

Personalstrategien vor und nach der Wirtschaftskrise

Gleisdorf, Mai 2013

Diplomarbeit

Personalstrategien vor und nach der Wirtschaftskrise

Autor:

Herr Hans Jörg Siebenhofer

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW09wWA

Erstprüfer:

Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Holger Meister

Einreichung:

Mittweida, 27.05.2013

Verteidigung/Bewertung:

Bibliografische Beschreibung:

Hans Jörg Siebenhofer:

Personalstrategien vor und nach der Wirtschaftskrise. - 2013. – III , 88 , 6 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2013

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den Auswirkungen der Wirtschaftskreise auf die Personalstrategien. Es werden verschiedenen Möglichkeiten der Personalstrategien in Krisenzeiten betrachtet.

Um die tatsächlichen Auswirkungen auf die angewandten Strategien zu erheben wurde in verschiedenen Firmen eine Befragung zu deren Vorgehensweisen während der Krise, und den daraus erzielten Erkenntnissen durchgeführt.

Diese Arbeit stellt Erfahrungen von Firmen während der Wirtschaftskrise dar und soll Strategien zur Vorbereitung und Überbrückung einer Wirtschaftskrise aufzeigen.

ABSTRACT

The purpose of this work is the analysis of the effects on the HR-Management while the financial crisis.

The work includes three interviews, to get some information how companies manage the crisis and what was the learning effect for them.

The results of this work should give an overview which kind of strategies can be used to manage a crisis.

Inhaltsverzeichnis

Bibliografische Beschreibung:	II
Referat:	II
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	III
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	1
2. Personalmanagement	3
2.1 Definitionen.....	3
2.1.1 Management	3
2.1.2 KMU	4
2.2 Die Lage am Personalmarkt	6
2.3 Die Bedeutung des Personals	7
2.4 Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung.....	9
2.5 Personalplanung	11
3. Führungsstile	12
3.1 klassische Dreiteilung.....	14
3.2 Unterteilung nach Tannenbaum und Schmidt	15
4. Betriebliche Personalpolitik	17
4.1 Strategische Personalarbeit.....	17
4.2 Personalpolitik während einer Krise.....	18
4.2.1 Rationalisierung.....	18
4.2.2 Flexibilisierung.....	18
4.2.3 Arbeitszeitverkürzung.....	20
4.2.3.1 Atypische Beschäftigungsverhältnisse	20
4.2.3.2 Teilzeit und Job-Sharing	21
4.2.3.3 Leiharbeit	23
4.2.3.4 Befristete Beschäftigung	23
4.2.3.5 Freie Mitarbeit	24
4.2.3.6 Arbeit auf Abruf, Heim- und Telearbeit.....	24
4.2.3.7 Kurzarbeit	25
4.2.3.8 Mini- und Midi-Jobs	25
4.2.3.9 Geringfügige Beschäftigung	26
4.2.3.10 Zeitkonten	26
4.2.3.11 KAPOVAZ	29
4.3 Zukunftsorientierte Personalstrategien	31
4.3.1 Weiterbildung	31
4.3.2 Kompetenzförderung	33
4.3.2.1 Soziale Kompetenzen.....	34
4.3.2.2 Emotionale Intelligenz	35
4.3.2.3 Fach- und Methodenkompetenzen	36
4.3.2.4 Selbstkompetenz	36
4.3.3 Wissenstransfer.....	37
5. Datenerhebung	42
5.1 Fragestellung	42
5.2 Durchführung der Befragung.....	42
5.2.1 Schriftliche Befragung.....	42
5.2.2 Telefonische Befragung	43
5.2.3 Online-Interview.....	43
5.2.4 Persönliche Befragung.....	43

5.3 Interviewarten.....	44
5.3.1 Standardisiertes Interview.....	44
5.3.2 Freies Interview	44
5.4 Frageformen	45
5.4.1 Offene und geschlossene Fragen	45
5.4.2 Direkte und indirekte Fragen	47
5.5 Entwicklung eines Fragebogens	47
5.6 Erhebungsverfahren.....	49
5.7 Datenanalyse	50
6. Empirischer Teil: Auswirkungen von Wirtschaftskrisen auf die Personalstrategien	52
6.1 Zielsetzung der empirischen Untersuchung.....	52
6.2 Konzeption der Befragung	52
6.2.1 Zielgruppe.....	52
6.2.2 Festlegung der Inhalte.....	53
6.2.3 Festlegung der Stichprobe	53
6.2.4 Methode und Form der Befragung	53
6.3 Datenerhebung.....	55
6.4 Ausgewählte Unternehmen	56
6.4.1 Elektro Pfund GmbH	56
6.4.2 Stromline GmbH.....	57
6.4.3 Stahlstiftung NL Leoben Donauwitz	57
6.5 Analyse und Interpretation	57
7. Resümee	67
Literaturverzeichnis.....	69

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arbeitskräfteentwicklung nach Altersgruppen zwischen 2000 und 2020 (in Mio.)	7
Abbildung 2: Humankapital und Kompetenzen.....	8
Abbildung 3: Personalplanung	11
Abbildung 4: Das Tannenbaum-Schmidt-Modell der Führungsstile	16
Abbildung 5: Prozentualer Anteil der geringfügig Beschäftigten, Männer und Frauen	26
Abbildung 6: Organisationsformen beruflicher Weiterbildung	32
Abbildung 7: Datenmatrix.....	51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: EU-Definition KMU	6
Tabelle 2: Ergebnisse der Befragungen	66

Abkürzungsverzeichnis

ABL.	Amtsblatt
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
EU	Europäische Union
KAPOVAZ	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeitregelung
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
Mio.	Millionen
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

In wirtschaftlich angespannten Zeiten und vor dem Hintergrund veränderter Umwelt - und Marktbedingungen wird oftmals der Ruf laut nach neuen Formen von Planungs- und Steuerungskonzepten. Diesem Ruf folgend, wurden in jüngster Vergangenheit verschiedene Managementmethoden wie Lean Management, Total Quality Management oder auch Business Process Reengineering von amerikanischen und japanischen Unternehmen teilweise erfolgreich in anderen Ländern übernommen. Das zunehmende Angebot an Instrumenten und Modellen zur Unternehmensführung bietet den Entscheidungsträgern eine noch nie da gewesene Vielfalt an (Varianten/Methodik), die Unternehmensergebnisse wertschöpfend auszurichten bzw. zu gestalten.

Hochqualifizierte Mitarbeiter sind der wichtigste Erfolgsfaktor des Unternehmens. Sie sind nicht frei austauschbar, die Kompetenz der eigenen Mitarbeiter bildet das wichtigste Differenzierungsmerkmal für Unternehmen.¹ Qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter stehen jedoch nur im begrenzten Rahmen zur Verfügung. Dies führt dazu, dass der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter hoch ist.

Führen Einsparungen infolge einer Wirtschaftskrise zu Personalentlassungen, so riskiert das Unternehmen, dass bei Verbesserung der Auftragslage qualifizierte Mitarbeiter fehlen. Hier stellt sich die Frage, welche Personalstrategien Unternehmen vor, während und nach einer Wirtschaftskrise praktizieren bzw. praktizieren können, um einerseits während einer Krise unnötige Personalkosten zu vermeiden, andererseits jedoch auch kurzfristig genügend qualifiziertes Personal zur Verfügung zu haben, um schnell auf Auftragsverbesserungen und steigende Nachfragen reagieren zu können.

1.2 Aufbau der Arbeit

Nachdem zunächst einzelne Begriffe näher definiert und eingegrenzt werden, soll die Lage am Personalmarkt und die Bedeutung des Personals erläutert werden. Daran anschließend werden Maßnahmen der Mitarbeitergewinnung, der Mitarbeiterbindung und der Personalplanung vorgestellt und diskutiert.

Kapitel 2. Setzt sich allgemein mit dem Bereich Personalmanagement und den dazugehörigen Definitionen auseinander

Im Kapitel 3 werden verschiedene Führungsstile genauer betrachtet.

Kapitel 4 befasst sich mit der betrieblichen Personalpolitik. Zu Beginn sollen die verschiedenen Führungsstile und die strategische Personalarbeit kurz dargestellt werden. Im Anschluss sollen Maßnahmen erörtert werden, mit denen Unternehmen während einer

¹ Vgl. Schuhmacher/Geschwill (2008), S. 13.

Krise Personalpolitik betreiben. Dabei reicht das Spektrum von Rationalisierungsmaßnahmen über Flexibilisierung bis hin zu verschiedenen Formen atypischer Beschäftigungsverhältnisse. Aus diesen Erkenntnissen und der Berücksichtigung des zunehmenden Fachkräftemangels sollen dann zukunftsorientierte Personalstrategien entwickelt werden, die es Unternehmen erlaubt, Krisenzeiten nicht nur zu überstehen, sondern darüber hinaus auch personalpolitisch zu nutzen mit dem Ziel, insbesondere die Fachkräfte und das Stammpersonal nach der Krise wieder zur Verfügung zu haben.

Kapitel 5 erläutert sodann die verschiedenen Möglichkeiten der Datenerhebung, bevor dann in Kapitel 6 im empirischen Teil die genaue Auswahl und die Auswirkungen von Wirtschaftskrisen auf die Personalstrategien dargestellt werden.

Den Abschluss der Arbeit bildet das Resümee.

2. Personalmanagement

2.1 Definitionen

2.1.1 Management

Als erstes soll die Frage beantwortet werden, was Management ist. Die „etymologische Bedeutung dieses Wortes kommt aus dem zugrunde liegenden Verb „to manage“. Der Begriff „Management“ ist vielfältig und wandelt sich im Laufe der Zeit, insbesondere infolge der zunehmenden Komplexität der Aufgabe. Zu unterscheiden sind vor allem der institutionelle, funktionale und der „motivationale“ oder „soziale“ Managementbegriff:

In institutioneller Hinsicht umfasst das Management einer Unternehmung die Gruppe von Personen oder die Träger der Führungstätigkeiten auf den verschiedenen Stufen der Leitungsstruktur. So identifiziert Dietger Hahn das Management mit den Personen, die „aufgrund rechtlicher oder organisatorischer Regelungen die Befugnis besitzen, einzeln oder als Gruppe, anderen Personen Weisungen zu erteilen, denen diese Personen zu folgen verpflichtet sind“². Im Allgemeinen unterscheidet man dabei zwischen dem Top-, Middle- und Lowermanagement. Dabei sind es auch die Positionen und Führungsebenen.³

In funktionaler Hinsicht wird Management mit Beschreibung der Prozesse und Funktionen, die in arbeitsteiligen Organisationen notwendig werden wie Planen, Entscheiden, Organisieren, Führen, Kontrollieren, Beurteilen usw. gleichgesetzt. Auf einer höheren Abstraktionsstufe kann Management als Gestaltung, Lenkung und Entwicklung sozialer Systeme definiert werden.⁴ Gestaltung, Lenkung und Entwicklung stellen Teilfunktionen des Managements dar, die sich durch eine unterschiedliche zeitliche und inhaltliche Reichweite ihrer Wirkungen unterscheiden. In der Zuordnung dieser drei Managementfunktionen auf die unterschiedlichen Führungsebenen so fällt die Lenkungsfunktion zumeist schwerpunktmäßig in den Bereich des operativen Managements, die Entwicklungsfunktion ist hingegen dem strategischen Management zuzuordnen kommt die jeweilige Managementphilosophie zum Ausdruck.⁵

Der „motivationale“ oder „soziale“ Managementbegriff stellt darauf ab, dass über die instrumentelle Seite der Lenkung von Systemen hinaus Management zugleich auch die Führung von Menschen (Leadership) umfassen muss. Eine solche Neudefinition der

² Hahn, D., (1996), S. 10.

³ Vgl. Steinmann, H./ Schreyögg, G., (2000), S. 6-7.

⁴ Vgl. Ulrich, H., (1984), S. 114 .

⁵ Vgl. Bleicher, (2000), S. 488 – 489.

Managementfunktion in der Unternehmung erfordert gleichermaßen eine Neubesinnung auf die wesentlichen, tragenden Werte, wie sie sich in der jeweiligen Kultur der Unternehmung manifestieren und für das Verhalten und Handeln des gesamten Systems zielführend sind.⁶ Dem Management kommt nämlich im Werden einer zukunftsweisenden Unternehmenskultur eine außergewöhnlich prägende Rolle zu, die es zu entwickeln und zu nutzen gilt.⁷

Die Begriffe Management und Führung werden manchmal synonym verwandt, haben jedoch zwei unterschiedliche Bedeutungen. Deswegen sollte an dieser Stelle eine kurze Unterscheidung zwischen den beiden gemacht werden. Mit dem Begriff Management werden die Aufgaben beschrieben wie Zielsetzung, Planung, Organisation, Kontrolle, die von Managern erledigt werden. Dazu benötigt der Manager jedoch Mitarbeiter und diese Mitarbeiter führt er dann. So kommen beide Begriffe wieder zusammen. Beim Führen steht jedoch der Mensch im Mittelpunkt. Es geht darum, Mitarbeiter im Unternehmen zu führen, zu motivieren und ihnen Feedback zu geben.⁸ Man spricht hier von Verhaltensmuster von Führung, im Management dagegen Gestaltungsmuster der Unternehmensführung.⁹

Eine wichtige Aufgabe der Management ist es „den richtigen Umgang mit allen Menschen, auf deren Kooperation das Management zur Aufgabenerfüllung angewiesen ist“¹⁰ zu finden.

2.1.2 KMU

Um Klein- und Mittelunternehmen (KMU) zu definieren wurden zahlreiche Klassifikationsversuche unternommen. Dabei werden Unternehmen in erster Linie anhand ihrer Betriebsgröße unterschieden.

Klein- und Mittelunternehmen (KMU) können sowohl anhand quantitativer Kriterien als auch durch qualitativen Merkmalen, die typisch für die Mehrzahl der KMU sind von großen Unternehmen abgegrenzt werden.¹¹

Der quantitativen Abgrenzung zufolge zählen alle Unternehmen, Freie Berufen und sonstigen selbstständig ausgeübten Tätigkeiten als KMU, soweit sie eine bestimmte Größe nicht überschreiten, wobei einzelne Länder unterschiedliche Abgrenzungen verwenden. Einer Empfehlung der Europäischen Kommission zufolge zählen Unternehmen als KMU, wenn folgende Kriterien erfüllt werden:

⁶ Vgl. Bleicher (2000), S. 490.

⁷ Vgl. Peters/ Watermann (1989), S. 32.

⁸ http://www.businessvillage.de/mag-499_Mythos-Fuehrung--Matthias-K.-Hettl-im-Interview.html

⁹ Vgl. Hub (1990), S. 147

¹⁰ Vgl. Ulrich (1995), S. 13.

¹¹ Vgl. Fueglistaller/Müller/Volery (2004), S. 90 ff.

1. Das Unternehmen muss weniger als 250 Beschäftigte haben. Dabei werden als Beschäftigte all jene gezählt, die mindestens 6 Stunden pro Woche im Unternehmen tätig sind.
2. Der Umsatz darf den Betrag von 50 Mio. Euro nicht überschreiten
3. Die Bilanzsumme muss weniger als 43 Mio. Euro betragen
4. Es muss sich um ein eigenständiges Unternehmen handeln. An der Eigenständigkeit fehlt es, wenn 25 % oder mehr seines Kapitals oder seiner Stimmrechte direkt oder indirekt von einem anderen Unternehmen kontrolliert werden.

Die Gruppe der KMU lässt sich weitergehend in Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen gliedern. Kleinstunternehmen sind alle Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl unter 10, bei einer Mitarbeiterzahl zwischen 10 und 49 handelt es sich um ein Kleinunternehmen, während es sich bei einer Mitarbeiterzahl von 50 bis 249 um ein Mittelunternehmen handelt.

Der KMU-Definition der EU zufolge wird nach Anzahl der Mitarbeiter, dem Umsatz oder der Bilanzsumme getrennt. Auch hier wird das Hauptaugenmerk auf die Anzahl der Mitarbeiter gelegt. Um jedoch auch die Leistungsfähigkeit beurteilen zu können, werden neben der Mitarbeiterzahl auch der Umsatz bzw. die Bilanzsumme berücksichtigt.

Tabelle 1 stellt noch einmal die wesentlichen Kriterien zur Einordnung eines Unternehmens in die einzelnen Größenklassen dar.

Größenklasse	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme
Mikro	1 – 10	< 2 Mio	< 2 Mio
Klein	10 – 50	< 10 Mio	<10 Mio
Mittelgroß	51 – 250	< 50 Mio	< 43 Mio
Groß	> 250	> 75 Mio	> 64,5 Mio

Tabelle 1: EU-Definition KMU¹²

2.2 Die Lage am Personalmarkt

Die demografische Entwicklung führt dazu, dass auch die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter zurückgeht. Rückläufige Geburtenraten und der gleichzeitige Anstieg der durchschnittlichen Lebenserwartung haben zur Folge, dass sich die Altersstruktur in Ländern wie Österreich und Deutschland ändert, umgestaltet und verschiebt. Bis zum Jahr 2050 wird ein Rückgang der Bevölkerung in Deutschland auf 69-74 Millionen erwartet.¹³ Dies bedeutet auch einen Rückgang der verfügbaren Arbeitskräfte, Es werden Fach- und Führungskräfte fehlen. Besonders dramatisch ist diese Entwicklung, da bereits heute in manchen Bereichen ein Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften herrscht. Die Folgen des demographischen Wandels können ein großes Innovationshemmnis für Unternehmen darstellen.¹⁴ Deutlich wird diese Entwicklung durch die Darstellung der Bevölkerungsentwicklung in Abbildung 1.

¹² Empfehlung der Kommission 2003/361/EG vom 06.05.2003, ABl. der EU L 124/36 vom 20.05.2003.

¹³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006), S. 4 f.

¹⁴ Vgl. Feller/Stahl (2005), S. 8.

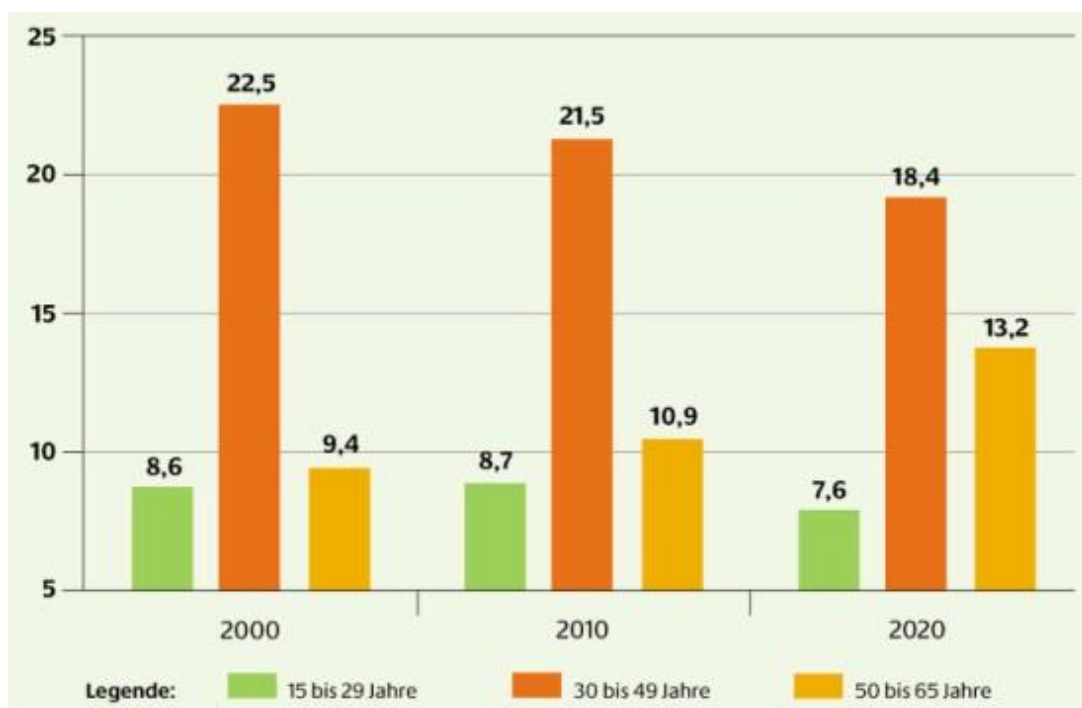


Abbildung 1: Arbeitskräfteentwicklung nach Altersgruppen zwischen 2000 und 2020 in Deutschland (in Mio.)¹⁵

2.3 Die Bedeutung des Personals

Das betriebliche Humankapital bildet einen zentralen Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Bereits seit Anfang der 1960er Jahre hat die Einstellung zu und der Umgang mit den Human-Ressourcen eine Verschiebung von der Personalverwaltung weg hin zum Human Resource Management erfahren. Die Mitarbeiter sind ein Instrument zur Umsetzung der Markt-/Produktstrategien, ohne deren Mitwirkung ist die Realisierung der unternehmerischen Ziele nicht möglich.¹⁶

Trotz aller Beteuerungen werden Mitarbeiter nach wie vor als reiner Kostenfaktor betrachtet, Personalabbau ist die Standardreaktion auf Forderungen der Effizienzsteigerung, der Kostensenkung und des Shareholder-Value-Denkens. Auch wenn die Bedeutung des Humankapitals für den Unternehmenserfolg unbestritten zu sein scheint, zeigt die vorherrschende Unternehmenspraxis seinen fehlenden Stellenwert. Ein Grund für die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis könnte darin liegen, dass der Wert des Humankapitals nicht oder nur schwer messbar zu sein scheint.¹⁷

¹⁵ Quelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung 2005, S. 2.

¹⁶ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 438.

¹⁷ Vgl. Preißling (2008), S. 167.

Das Humankapital stellt den Schlüsselfaktor für den langfristigen Unternehmenserfolg dar, Schätzungen zufolge liegt der Anteil der immateriellen Vermögenswerte am Marktwert eines Unternehmens bei ca. 80 %. Der Grund für die zunehmende Bedeutung der immateriellen Faktoren liegt in den sich immer schneller verändernden Umweltbedingungen durch Globalisierung, gesellschaftliche Entwicklungen und Technologisierung. Gefordert sind nicht mehr nur materielles Rüstzeug, um erfolgreich zu sein, sondern Humankapital, das die für den Unternehmensfortbestand erforderlichen Prozesse erkennt, kreiert und umsetzt.¹⁸

Abbildung 2 zeigt die Einbindung des Humankapitals in den Marktwert des Unternehmens und zeigt die verschiedenen Kompetenzen der Mitarbeiter auf.

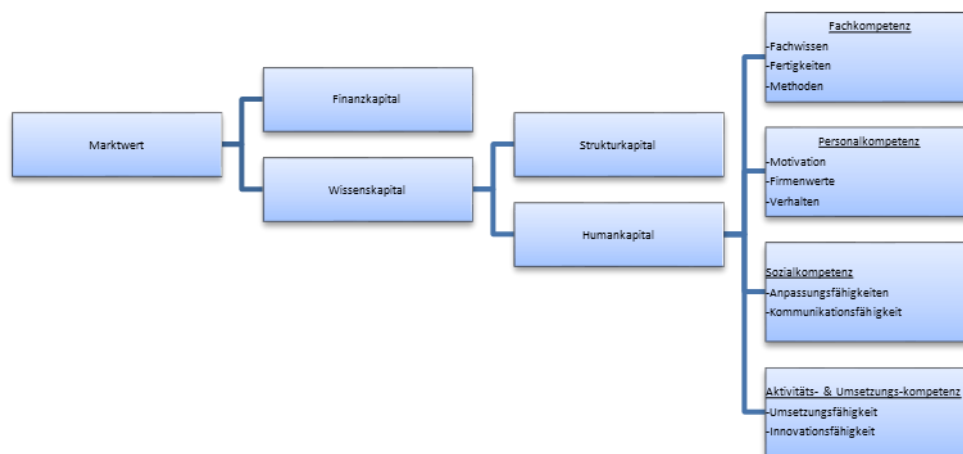


Abbildung 2: **Humankapital und Kompetenzen**

Wird also das Humankapital zu einem immer wichtigeren Wettbewerbsfaktor, muss die Unternehmensleitung dem Personalmanagement einen hohen Stellenwert zukommen lassen. Nur so lässt sich der Unternehmenserfolg langfristig sichern, erforderlich ist eine veränderte Einstellung gegenüber der Ressource Mensch. Ein Umdenken der Personalabteilungen ist gefordert.¹⁹

Die Arbeitswelt, das Arbeitsumfeld und die Mitarbeiter haben sich in den Jahrzehnten wesentlich verändert. Dies bedeutet, dass verkrustete Anschauungen und Strukturen überdacht und aufgebrochen werden müssen. Nur wer die vorhandenen Potentiale

¹⁸ Vgl. Preißling (2008), S. 168.

¹⁹ Vgl. Preißling (2008), S. 175.

erkennen und nutzen kann, wird dauerhaft erfolgreich am inländischen und internationalen Marktgeschehen teilnehmen können.²⁰

Notwendig ist eine Umorientierung in der Personalpolitik, das Schlagwort „Humankapital“ muss mit Leben gefüllt werden, menschliche Ressourcen müssen erkannt bzw. geweckt, gefördert und genutzt werden. Aus Sicht der Mitarbeiter bedeutet dies, dass Fähigkeiten und Leistungen anerkannt und vergütet werden.²¹ Um nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen die drei Säulen Technik, Organisation und Mensch berücksichtigt werden.²²

Gerade in Krisenzeiten, bei Umsatzrückgängen, schlechter Auftragslage etc. erscheint die Personalreduktion die einzige Möglichkeit zu sein, Kosten einzusparen und so das Überleben des Unternehmens zu sichern. Probleme können sich aber dann ergeben, wenn die Wirtschaft wieder anläuft und zusätzliches Personal benötigt wird.

2.4 Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung

Human Ressource gelangen vermehrt in den Fokus und gewinnt zunehmend an Bedeutung, hochqualifizierte Mitarbeiter sind der wichtigste Erfolgsfaktor des Unternehmens. Sie sind nicht frei austauschbar, die Kompetenz der eigenen Mitarbeiter bildet das wichtigste Differenzierungsmerkmal für Unternehmen.²³ Qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter stehen jedoch nur im begrenzten Rahmen zur Verfügung. Dies führt dazu, dass der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter hoch ist.

Qualifizierte Führungskräfte und Facharbeiter werden umworben und können zwischen verschiedenen Unternehmen wählen. Ausschlaggebend ist dabei, welches Unternehmen auf den Arbeitnehmer attraktiver wirkt, die besseren Bedingungen wie Karrierechancen, Betriebsklima, Zusatzleistungen etc. bieten kann. Die demografische Entwicklung führt dazu, dass auch die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter zurückgeht. Rückläufige Geburtenraten und der gleichzeitige Anstieg der durchschnittlichen Lebenserwartung haben zur Folge, dass sich die Altersstruktur ändert, umgestaltet und verschiebt. Dies bedeutet auch einen Rückgang der verfügbaren Arbeitskräfte. Es werden Fach- und Führungskräfte fehlen. Besonders dramatisch ist diese Entwicklung, da bereits heute in manchen Bereichen ein Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften herrscht. Die

²⁰ Vgl. Nagel/Schlegtendal (1998), S. 8.

²¹ Vgl. Nagel/Schlegtendal (1998), S. 9.

²² Vgl. Luko/Trauner (2002), S. 22.

²³ Vgl. Schuhmacher/Geschwill (2008), S. 13.

Folgen des demographischen Wandels können ein großes Innovationshemmnis für Unternehmen darstellen.

Wichtig ist auch die langfristige Mitarbeiterbindung. Verlässt ein Mitarbeiter den Betrieb, geht mit ihm auch das entsprechende Wissen. Hier sind möglicherweise Vorkehrungen zu treffen, damit Wissen und Informationen nicht an falsche Bestimmungsorte oder gar an Konkurrenzunternehmen gelangen.

Andererseits gelangt mit neuen Mitarbeitern auch neues Wissen in das Unternehmen.

2.5 Personalplanung

Bei der Personalplanung handelt es sich um die Planung der zukünftigen personellen Maßnahmen, um so sicherzustellen, dass die im Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig benötigten Personalkräfte zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der erforderlichen Qualität und Anzahl zur Verfügung stehen.

Abbildung 3 verdeutlicht die einzelnen Schritte der Personalplanung. Diese beginnt mit der Ermittlung des Personalbedarfs und der daran anschließenden Planung der Personalbeschaffung. Ebenfalls zur Personalplanung gehören die Planung der Personalentwicklung, des Personaleinsatzes und schließlich der Personalfreisetzung.



Abbildung 3: Personalplanung²⁴

Voraussetzung einer effektiven Personalplanung ist ein umfassendes Personalinformationssystem, das alle Informationen über die Stellen, die beteiligten Personen sowie der unterschiedlichen internen und externen Faktoren enthält.

²⁴ Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon.

3. Führungsstile

Das Phänomen „Führung“ ist in allen hierarchisch aufgebauten Institutionen anzutreffen. Der Führungsbedarf ergibt sich daraus, dass das Handeln der Personen nur dann zielstrebig und erfolgsorientiert erfolgen kann, wenn es koordiniert wird.²⁵

Zur Erklärung und Gestaltung der Unternehmensführung sind stark divergierende Ansätze und Empfehlungen vorgelegt worden. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass Führung ein soziales und daher nur bedingt messbares Phänomen darstellt und die situationsspezifischen Anforderungsmerkmale unterschiedlich definiert werden.²⁶

„Der Begriff Führung lässt sich auf vielfältige Weise verstehen. Der Prozess der Führung ist komplex, die Definition schwierig“.²⁷ So kennzeichnet Wiendieck Führung als faszinierendes Phänomen, welches die Macht des Menschen über den Menschen als Aspekt der Abhängigkeit der Menschen voneinander thematisiert.²⁸ Aus dem Machtfaktor der Führung entspringt die Ambivalenz menschlichen Empfindens gegenüber diesem Prozess, polarisiert u. a. in Gefolgschaft und Widerstand, Sicherheit und Repression, Leitung zur Selbstständigkeit und gehorsame ängstliche Unsicherheit. Verwiesen wird vom obigen Autor auf drei elementare Aspekte, welche die verschiedenen Führungsdefinitionen prägend differenzieren.²⁹ In der Aktivierung werden Mitarbeiter in Bewegung gesetzt und gehalten, motiviert, beeinflusst, initiiert.³⁰ Direktion sieht Wunderer als „zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation“.³¹ Integrativ wirkt die sozial-interaktive Beziehung von Führer und Geführten, welche sich in ihrer Position gegenseitig konstituieren. Die Integration betonend definiert Lattmann Führung als „eine Integrationsbeziehung, bei welcher der eine Beteiligte (Führer) ein auf die Erreichung des von ihm gesetzten Zieles gerichtetes Verhalten beim anderen Beteiligten (Geführter) auslöst und aufrecht erhält“.³²

²⁵ Vgl. Macharzina/Wolf (2005), S. 37.

²⁶ Vgl. Macharzina/Wolf (2005), S. 37.

²⁷ Vgl. Weinert (2004), S. 458

²⁸ Vgl. Wiendieck (1994), S. 213ff

²⁹ Vgl. Wiendieck (1994), S. 213ff

³⁰ Vgl. dazu Neuberger (1977), S. 83

³¹ Vgl. Wunderer (1980), S. 338

³² Vgl. Lattmann (1994), S. 49

Bezugnehmend auf das Machtmotiv verweist Neuberger im Kontext der Führungsdefinitionen auf die Funktion der verschiedenen Führungsideologien aufgrund ihrer „kognitiven, normativen, identitätsstiftenden und sozialen“ Auswirkungen als mögliche Rechtfertigung bestehender Machtverhältnisse.³³ Rosenstiel, Molt, & Rüttinger grenzen auf organisationspsychologischer Sicht den Führungsbegriff ein zur unmittelbaren, absichtlichen und zielbezogenen Einflussnahme durch Inhaber von Vorgesetztenpositionen auf Unterstellte mit Hilfe der verfügbaren Kommunikationsmittel, woraus sich in praxi zwei Zielfragen ergeben:

1. Wer führt erfolgreich, das heißt wen sollte man einstellen, befördern etc.

(Selektionsfrage)?

2. Wie führt man erfolgreich, das heißt welches Verhalten sollte man schulen,

trainieren, weiterbilden (Modifikationsfrage)?³⁴

Die tayloristische Arbeitsteilung prägte jahrzehntelang den Personaleinsatz in Unternehmen. Zum Wanken gebracht wurde dieses Prinzip durch die im Rahmen der Globalisierung zunehmende Intensivierung des Wettbewerbs, die steigende Konkurrenz fordert mehr Flexibilität und führt damit zu tiefgreifenden Änderungen der Qualifikationsanforderungen an den einzelnen Arbeitnehmer. Es sind nicht mehr nur eng definierte Aufgabenbereiche, die der Einzelne abzudecken hat, gefordert werden nunmehr vielfältige, oft wechselnde Aufgaben innerhalb verschiedener Gruppen, verbunden auch mit einem erweiterten Autonomiebereich. Entsprechend geändert hat sich auch der Führungsstil.

In der Fachliteratur sind zahlreiche Definitionen des Begriffes „Führungsstil“ zu finden. Korndörfer versteht unter einem Führungsstil „das personenbezogene Führungsverhalten

³³ Vgl. dazu Neuberger (1977), S. 8f

³⁴ Vgl. Rosenstiel/Molt/ Rüttinger (2005), S. 327

von Vorgesetzten, das in der Personalführung von den Führungskräften im Unternehmen ausgeübt wird, um ein bestimmtes, zielorientiertes Arbeitsverhalten bei allen Mitarbeitern zu erreichen.³⁵ Lattmann zufolge ist ein Führungsstil „die Grundausrichtung des Führungsverhaltens eines Vorgesetzten bei der Gestaltung seiner Beziehungen zu seinen Mitarbeitern“³⁶

Sehr umfassend ist die Beschreibung von Rühli: „Der Führungsstil umfasst die charakteristischen, zeitspezifischen aber situativ adaptierbaren Grundausrichtungen der Führung, wie sie von allen Beteiligten im Bereiche der Führungstechnik, der Menschenführung und der Führungsinhalte mitgestaltet werden.“³⁷

Im Gegensatz zum Führungsverhalten, dass das aktuelle Verhalten einer Führungsperson in einer konkreten Situation beschreibt, versteht man unter einem Führungsstil ein langfristig relativ stabiles Verhaltensmuster des Führers. Aus Sicht des Geführten wird das Führungsverhalten jedoch ganzheitlich, also ebenfalls als Führungsstil wahrgenommen.³⁸

Die möglichen Formen des Führungsstils sind seit den 1930er Jahren Gegenstand umfangreicher wissenschaftlicher Untersuchungen. Das Interesse liegt dabei vor allem auf den Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile auf die Zufriedenheit sowie auf die Leistung der Mitarbeiter. Bei Betrachtung der verschiedenen Stile kann zwischen idealtypischen Führungsansätzen, die aufgrund theoretischer Überlegungen entwickelt wurden und realtypischen Ansätzen aufgrund empirischer Untersuchungen unterschieden werden.³⁹

Zur Darstellung des Führungsstils wurden verschiedene Modelle entwickelt.

3.1 klassische Dreiteilung

Die klassische Dreiteilung unterscheidet zwischen autokratischen, demokratischen und Laissez-faire Führungsstilen.⁴⁰

³⁵ Korndörfer (1995), S.230.

³⁶ Lattmann (1987), S. 136.

³⁷ Vgl. Rühli (1996), S. 65ff

³⁸ Vgl. Staehle, Management S.334

³⁹ Vgl. Jung (2008) , S. 414

⁴⁰ Vgl. Badry (1994), S. 102 f.

Beim autokratischen Führungsstil laufen alle Ereignisse über den Führer. Er allein bestimmt die Marschroute. Den Maßstab für die Bewertung der Tätigkeiten lässt der Führer erkennen.⁴¹

Anders der demokratische Führer. Er versucht Eigeninitiative, Diskussion und gemeinsame Entscheidungen allem voran zu stellen. Bei der Beurteilung strebt er so weit wie möglich nach Objektivität.⁴²

Der Laissez-faire-Führer strebt eine extrem liberale Stellung an und versucht die Gruppenmitglieder möglichst wenig zu beeinflussen. Sie genießen volle Freiheit. Eine Bewertung seitens des Führers über die Mitglieder wird vermieden.⁴³

Die hier vorgenommene Dreiteilung ist eine idealtypische Konzeption, was eine praktische Überprüfung praktisch unmöglich macht. Auch wird sie der Komplexität des Führungsprozesses nicht gerecht. Aufgrund dieser doch erheblichen Mängel wird bei aktuelleren Forschungen zunehmend davon Abstand genommen und versucht sie durch empirische Faktoren zu ersetzen.

3.2 Unterteilung nach Tannenbaum und Schmidt

Als weitere Möglichkeit, Führungsstile zu unterscheiden bietet sich die Möglichkeit einer stark abstrahierten Zweiteilung an.⁴⁴ Dabei wird zwischen autoritativ und kooperativ unterschieden. Die Laissez-faire-Führung, wird hier vernachlässigt, weil die Notwendigkeit bzw. der Nutzen einer solchen Führung bezweifelt wird.⁴⁵

Eine mögliche Darstellungsmöglichkeit des Vorgesetztenverhaltens bietet das von Tannenbaum und Schmidt entwickelte Tannenbaum-Schmidt-Modell, das das Vorgesetztenverhalten und die Auswirkung auf die Mitarbeitermotivation darstellt.

Tannenbaum und Schmidt identifizieren sieben Stufen der Führungsstile von autoritär bis demokratisch und untersuchen, welches dieser Führungsverhaltensweisen jeweils zum gewünschten Erfolg führen.⁴⁶

⁴¹ Vgl. Olfert (2001), S.118.

⁴² Vgl. Staehle (1999), S.338.

⁴³ Vgl. Staehle (1999), S.339.

⁴⁴ Vgl. Staehle (1999), S.339

⁴⁵ Vgl. Staehle (1999), S.342.

⁴⁶ Vgl. Steyrer (1996), S. 203.

Abbildung 4 zeigt das Tannenbaum-Schmidt-Modell der Führungsstile. Dadurch werden die jeweils zu den einzelnen Führungsstilen gehörenden Charakteristika verdeutlicht.

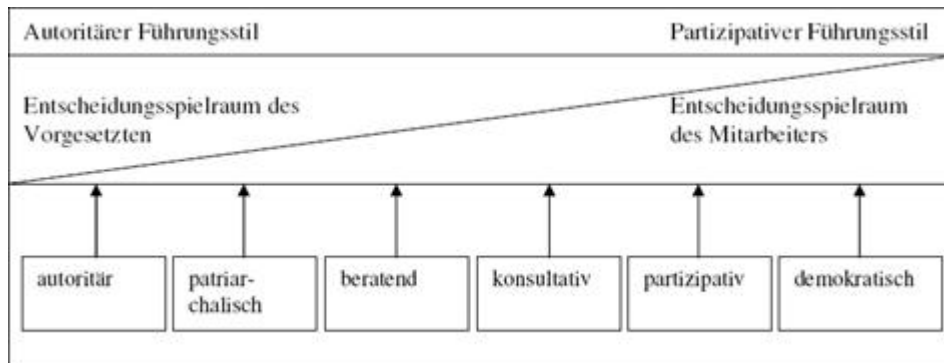


Abbildung 4: Das Tannenbaum-Schmidt-Modell der Führungsstile⁴⁷

Die einzelnen Führungsstile kommen selten in dieser abgestuften Form vor, oft liegen sie zwischen den einzelnen Extremen.⁴⁸

⁴⁷ Abbildung nach: Tannenbaum./Schmidt (1958), S. 57 ff.

⁴⁸ Vgl. Wöhe (2005), S. 186.

4. Betriebliche Personalpolitik

4.1 Strategische Personalarbeit

Die Personalstrategie ist eine betriebliche **Handlungsanweisung**, die langfristig für den Bereich der Personalwirtschaft festgelegt bzw. auf die Verwirklichung von den Zielen ausgerichtet ist. Als Personalstrategien lassen sich unterscheiden:

- Das rechtzeitige **Beschaffen von Personal**, z. B. über ansprechende Stellenanzeigen am Arbeitsmarkt oder über die Anwendung des »Prinzips der internen Aufstiegsbesetzung«.
- Das **Einbringen von Sozialinnovationen**, z. B. über arbeitszeit-, sozialleistungs-, personaleinsatz-, führungs-, entwicklungsorientierte Innovationen, Prämiensysteme bzw. durch die Aktivierung des betrieblichen Vorschlagswesens.
- Das **Flexibilisieren der Arbeitszeit**, z. B. durch Freizeitausgleich, Freischichten, Einführung der Gleitzeit, Flexibilisierung der Schichtarbeit, Jobsharing als Aufteilung eines Arbeitsplatzes auf zwei oder mehr Personen, verbesserte Gestaltung des Personaleinsatzes.
- Das **Verbessern der Produktivität**, z. B. durch verstärkten Einsatz der Kommunikationstechnologie, verbesserte Gruppenarbeit, mehr Verantwortung von Teams.
- Die **Erhöhung der qualitativen Mitarbeiterkapazität** durch Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft einzelner Mitarbeiter bzw. deren Beziehungsgefüge, z. B. durch Kooperation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.
- Das **Senken der Personalkosten**, z. B. durch Personalfreistellung, Rationalisierungsmaßnahmen, weniger Fluktuation und Fehlzeiten, bessere Personalplanung.
- Das **Verbessern der Entgeltstruktur**, z. B. durch neue Systeme der Arbeitsbewertung, Transparenz der Höhe und Zusammensetzung des Entgeltes.⁴⁹

Strategische Personalarbeit ist ein sehr wichtiger Faktor in den Betrieben geworden, jedoch ist in keiner Literatur ein konkreter Fahrplan zur Krisenvorbeugung zu finden. Da in den sich sehr rasant ändernden Anfordern der Wirtschaft zumeist ein nur eine verhältnismäßig kleiner Kern der Arbeitnehmer mit den Grundfunktionen befasst, wird eine sehr hohe Flexibilität von den produktiven Arbeitskräfte erhofft und auch erwartet.

Bei größeren Rückgängen der Auftragslage ist die Lösung in einer für diese Zeit angepasste Personalpolitik zu finden.

⁴⁹ Vgl. Olfert, Klaus: Lexikon der Personalwirtschaft (2008)

4.2 Personalpolitik während einer Krise

Um die Wirtschaftskrise zu bewältigen wurden bestehende und auch neue Modelle der Flexibilisierung des Arbeitsmarktes eingesetzt.

4.2.1 Rationalisierung

Die traditionelle Form der starren Arbeitszeit bietet kaum Spielraum für betriebsnotwendige Anpassungen an marktorientierten Mehrbedarf. In Betracht kommen hier nur Überstunden, Sonderschichten oder Aushilfstätigkeiten, bei Auftragsmangel entsprechend Kurzarbeit oder Entlassungen.

Da ein Arbeitgeber seine Arbeitnehmer auch dann zahlen muss, wenn er sie wegen Auftragsmangel nicht beschäftigen kann, stellt sich für sie die Frage, wie sie Krisenzeiten überbrücken und zusätzliche Belastungen durch Lohnkosten vermeiden können. Gleichzeitig gilt es, qualifizierte Mitarbeiter trotz Beschäftigungsmangel zu halten, um bei Verbesserung der Auftragslage ohne Verzögerungen mit der Produktion fortfahren zu können.⁵⁰

Neben der Rationalisierung bieten sich Instrumente der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, Kurzarbeit, aber auch Abstriche bei der Vergütung an.⁵¹

4.2.2 Flexibilisierung

Der zunehmende globale Wettbewerb erfordert von den Unternehmen und von der Gesellschaft eine erhöhte technologische und organisatorische Flexibilität. Flexibilität oder Anpassungsfähigkeit ist die Fähigkeit eines Maschinen- und Materialflusssystems, sich qualitativ und quantitativ wechselnden Fertigungsprogrammen anzupassen, neue oder veränderte Produkte zu fertigen oder neue Technologien in den Fertigungsprozess zu integrieren.⁵²

Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige sozioökonomische Entwicklung sind ständige Innovationen in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen, aber auch hinsichtlich der eingesetzten Technologien, Organisationsstrukturen und betriebliche

⁵⁰ Vgl. Kühnel (2009), S. 97.

⁵¹ Vgl. Kühnel (2009), S. 97.

⁵² Vgl. Heiserich (2000), S. 101.

Abläufe.⁵³ Eine flexible Arbeitszeitgestaltung bildet aber auch eine Möglichkeit, auf einen Beschäftigungsmangel zu reagieren.⁵⁴

Erfolgreiches Unternehmensmanagement erfordert Anpassungsfähigkeit an wechselnde Markterfordernisse und Kundenwünsche. Die Anpassungsfähigkeit wird umgesetzt durch flexible Gestaltung der Fertigungseinrichtungen und der Fertigungsabläufe. Dabei rückt der Produktionsfaktor Mensch weiter in den Mittelpunkt. Personelle Flexibilität wird erreicht durch die Qualifikation der Mitarbeiter, flexiblen Arbeitseinsatz ohne feste Arbeitsplatzzuordnung und flexible Arbeitszeiten und wird unterstützt durch anforderungs- und leistungsorientierte Entlohnungssysteme.⁵⁵

Notwendig werden veränderte Arbeitsstrukturen, um den menschengerechten Einsatz der Mitarbeiter und damit die Flexibilität zu erreichen. In Restrukturierungs- und Reengineeringprozessen werden die Arbeitssysteme umgestaltet zu schlanken, hochverdichteten und flexiblen Arbeitsabläufen.⁵⁶

Arbeitszeit ist die von einem Arbeitnehmer arbeitstäglich zur Verfügung gestellte und vom Unternehmen für betriebliche Zwecke genutzte Zeit. Sie ist zu unterscheiden von der arbeitsvertraglich vereinbarten Anwesenheitszeit, die jeweils nur bedingt mit der Arbeit des Arbeitnehmers ausgefüllt ist.⁵⁷ Für das Unternehmen hat die Gestaltung der Arbeitszeit Auswirkungen auf die Lohnkosten bzw. Lohnstückkosten, die Produktionsleistung und auf die betriebliche Wirtschaftlichkeit. Für den Mitarbeiter ergeben sich Vorteile aus der Belastung, Anpassung an den eigenen Tagesrhythmus und die physiologische Leistungsbereitschaft.⁵⁸

Hinsichtlich der Arbeitszeit sind mehrere Fragen voneinander zu trennen. Zunächst geht es darum, wann der Arbeitnehmer mit der Erfüllung seiner Arbeitspflicht zu beginnen hat, ferner ist bedeutsam, wie lange der Arbeitnehmer täglich, wöchentlich, monatlich zu arbeiten hat und wann die tägliche Arbeitszeit beginnt und endet.

⁵³ Vgl. Hochgerner (1998), S. 175, 188.

⁵⁴ Vgl. Kühnel (2009), S. 97, 99.

⁵⁵ Vgl. Kühnel (2009), S. 97, 100.

⁵⁶ Vgl. Heiserich (2000), S. 113.

⁵⁷ Vgl. Heiserich (2000), S. 118.

⁵⁸ Vgl. Heiserich (2000), S. 118.

Mit der Einführung flexibler Arbeitszeiten sind umfangreiche organisatorische und technische Anstrengungen nötig, um innerbetriebliche Leistungsverrechnungen, individuelle Lohnabrechnungen und eine ordnungsgemäße Personalverwaltung zu gewährleisten. Vereinfachungen ergeben sich aus der Vereinbarung von Jahresarbeitszeiten und Monatslöhnen mit Zeitkonten. Dabei lässt sich der Umfang der in einzelne Arbeitszeitregeln einbezogenen Mitarbeiter variieren. Regelungen können sich auf die Gesamtbelegschaft, Teilbereiche des Unternehmens oder einzelne Arbeitnehmer beziehen.⁵⁹

4.2.3 Arbeitszeitverkürzung

Die traditionelle Form der starren Arbeitszeit bietet kaum Spielraum für betriebsnotwendige Anpassungen an marktorientierten Mehrbedarf. In Betracht kommen hier nur Überstunden, Sonderschichten oder Aushilfstätigkeiten, bei Auftragsmangel entsprechend Kurzarbeit oder Entlassungen.

4.2.3.1 Atypische Beschäftigungsverhältnisse

Bei den Beschäftigungsverhältnissen wird grob zwischen sogenannte Normalarbeitsverhältnissen und atypischen Beschäftigungsverhältnissen unterschieden. Unter „Normalarbeitsverhältnisse“ versteht man unbefristete Vollzeitarbeit, alle anderen Beschäftigungsformen fallen unter den Oberbegriff „atypische Beschäftigung“. Von einigen Autoren wird noch als zusätzliches Kriterium der Normalarbeitsverhältnisse noch die tarifliche Absicherung hinzugefügt.⁶⁰ Die Definition der atypischen Formen der abhängigen Beschäftigung erfolgt demnach in einer Negativabgrenzung: Beschäftigungsformen, welche die oben genannten Kriterien der Normalarbeitsverhältnisse nicht erfüllen, sind demnach atypisch.

Zu den atypischen Beschäftigungsformen werden dem Statistischen Bundesamt zufolge Teilzeitbeschäftigungen mit 20 oder weniger Arbeitsstunden pro Woche, geringfügige Beschäftigungen, befristete Beschäftigungen sowie Zeitarbeitsverhältnisse gezählt.⁶¹

⁵⁹ Vgl. Schulte (2005), S. 602.

⁶⁰ Vgl. Dietz/Walwei, 2006.

⁶¹ Statistisches Bundesamt Deutschland, Atypische Beschäftigung.

Nachfolgend soll nun zunächst erläutert werden, welche Beschäftigungsverhältnisse genau unter diese zweite Kategorie der Beschäftigung fallen.

4.2.3.2 Teilzeit und Job-Sharing

Teilzeitarbeit ist jede Tätigkeit, bei der die Beschäftigung eine kürzere Zeit als die betriebsübliche Arbeitszeit umfasst. Die betriebsübliche Arbeitszeit orientiert sich an der Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit von vergleichbaren Vollzeitbeschäftigten im Betrieb, der Branche oder nach den einschlägigen tarifvertraglichen Regelungen.

Die klassische Form ist die Halbtags-Arbeit mit festen Anwesenheitszeiten. Möglich sind aber auch alle anderen Varianten wie beispielsweise eine individuelle Arbeitszeitregelung, bei der Lage, Dauer und Verteilung flexibel und zwischen Unternehmen und Mitarbeiter einvernehmlich zu vereinbaren ist.

Das Job Sharing zeichnet sich dadurch aus, dass sich zwei oder mehrere Mitarbeiter einen Vollzeit-Arbeitsplatz teilen und in diesem Rahmen verpflichtet sind, sich gegenseitig etwa bei Krankheit oder Urlaub zu vertreten.⁶² Die Arbeitszeit liegt jeweils in gegenseitiger Abstimmung im Rahmen der normalen Betriebszeit. Die beteiligten Mitarbeiter wählen und vereinbaren Dauer und Lage ihrer Arbeitszeit und informieren den Arbeitgeber im Voraus. Job Sharing eignet sich für alle Arbeitsplätze, die funktional und zeitlich teilbar sind.

Beschäftigungspolitisch ist diese Vertragsform vor allem deshalb von Interesse, weil mit der Aufteilung von Arbeitsplätzen auf mehrere Beschäftigte die Hoffnung verbunden ist, ohne einen zusätzlichen Rationalisierungsschub auszulösen Arbeitsplätze zu schaffen.

Die Vorteile auf Arbeitgeberseite bestehen nicht zuletzt darin, dass die Produktivität der Beschäftigten höher ist und die Fehlzeiten und Arbeitsunfälle geringer sind. Ursache hierfür dürfte die geringe Ermüdung während einer kürzeren Zeitspanne sein.⁶³ Diese Vorteile dürften sich jedoch nur ergeben, wenn die tägliche Arbeitszeit herabgesetzt wird und nicht, wenn nur an wenigen Tagen vollschichtig gearbeitet wird.

⁶² Hamm (2001), S. 149.

⁶³ Hamm (2001), S. 122.

Ein wichtiger Grund dafür, dass Teilezeitbeschäftigung noch keine größere Verbreitung gefunden hat, liegt zum einen daran, dass die drastische Reduzierung der Arbeitszeit auch zu einer drastischen Reduzierung des Einkommens führt. Ein weiterer Grund liegt darin, dass Teilzeitbeschäftigung vorwiegend im Bereich der geringwertigen Tätigkeiten angesiedelt ist, so dass diese Form der Beschäftigung zum reinen Zusatzverdienst degradiert ist.

Teilzeitarbeit hat auch für den Arbeitgeber nicht nur Vorteile. Durch Teilzeitarbeit entstehen zunächst zusätzliche Aufwendungen durch Erhöhung der Personalkosten, Verwaltungsaufwendungen und Arbeitsplatzkosten. Die Steuerung von zwei Halbtagsbeschäftigten ist aufwändiger als diejenige einer Vollzeitkraft, zumal auch für die Lohnbuchhaltung zwei Vorgänge vorliegen. Einer Untersuchung der Unternehmensberatung McKinsey zufolge amortisieren sich diese zunächst höheren Kosten allerdings noch im Verlauf des ersten Jahres der Teilzeitbeschäftigung.⁶⁴

Teilzeitbeschäftigung kann in zweierlei Hinsicht ein Instrument der Flexibilisierung sein. Zum einen lässt sie sich variabel an die Bedürfnisse des Betriebs und des Beschäftigten orientieren, andererseits kann sie zur Abdeckung von Randzeiten oder Belastungsspitzen eingesetzt werden.

Die Grundlage für die Entwicklung des Teilzeitarbeitsrechts bilden europäische Regelungen und Richtlinien, die insbesondere eine Diskriminierung aufgrund des Geschlechts verhindern sollen. Im Jahr 2001 wurden in Deutschland, mit dem TzBfG einheitliche Regelungen des Teilzeit- und Befristungsrechts verabschiedet. Hat ein Arbeitgeber mehr als 15 Arbeitnehmer, so hat der Arbeitnehmer einen gesetzlichen Anspruch auf Teilzeitarbeit. Dieser Anspruch kann jedoch vom Arbeitgeber abgelehnt werden, wenn betriebliche Gründe, wie etwa unverhältnismäßig hohe Kosten, dem entgegenstehen. Teilzeitarbeiter haben einen Anspruch auf Rückkehr zu einer Vollbeschäftigung.⁶⁵

⁶⁴ Zit. in: Amtl. Begründung zum Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverhältnisse, BT-Drucks. 14/4374.

⁶⁵ Sachverständigenrat der Wirtschaft, S. 425f.

4.2.3.3 Leiharbeit

Bei der Arbeitnehmerüberlassung bzw. Leiharbeit stellt der Arbeitgeber einem Dritten, dem Entleiher, einen eigenen Mitarbeiter zur Verfügung, der dann für den Betrieb des Entleihers nach dessen Weisungen tätig wird.⁶⁶ Dabei sind zwei Formen der Arbeitnehmerüberlassung zu unterscheiden. Bei der unproblematischen, echten Leiharbeit handelt es sich um eine vorübergehende nicht gewerbsmäßige Überlassung eines Arbeitnehmers durch den Arbeitgeber an einen Dritten mit Zustimmung des Arbeitnehmers. Bei der unechten Leiharbeit wird ein Arbeitnehmer nur zu dem Zweck eingestellt, um ihn dann einem Dritten gewerbsmäßig zu überlassen.

Der Vorteil des Entleihers besteht darin, dass er den Arbeitnehmer nur für die Zeit bezahlen muss, in der der Arbeitnehmer auch tatsächlich für ihn arbeitet. Im Krankheitsfall oder während des Urlaubs bekommt der Arbeitnehmer sein Gehalt vom Verleiher, so dass das Arbeitgeberberrisiko einzig beim Verleiher liegt.

Die Leiharbeit stellt der oben angeführten Definition eigentlich keine atypische Beschäftigungsform dar, da es sich hierbei meist um eine unbefristete sozialversicherungspflichtige Vollzeittätigkeit handelt. Hier wird bisweilen vorgeschlagen, die Definition der Normalarbeitsverhältnisse entsprechend zu erweitern und die Leiharbeit ausdrücklich hiervon auszuschließen.⁶⁷

4.2.3.4 Befristete Beschäftigung

Vor allem Berufseinsteiger und jüngere Beschäftigte werden zunächst befristet eingestellt. Hauptgrund ist der Wunsch von Betrieben nach mehr Flexibilität, gleichzeitig bieten zeitlich begrenzte Arbeitsverhältnisse die Möglichkeit, Arbeitskräfte länger erproben zu können. Jeder zweite zunächst befristet Beschäftigte wird von seinem Betrieb später unbefristet übernommen.

Als befristet gilt eine Beschäftigung dann, wenn die Beendigung der Tätigkeit von "objektiven Bedingungen" abhängt, d.h. von einem definierten Zeitpunkt bzw. dem Ende eines Auftrages.

⁶⁶ Urban-Crell/Schulz (2003), Rn 8 f.

⁶⁷ Vgl. Sachverständigenrat der Wirtschaft, S. 421.

4.2.3.5 Freie Mitarbeit

Als freie Mitarbeiter gelten Personen, die nicht aufgrund eines festen Beschäftigungsverhältnisses, sondern aufgrund einzelner, aufeinander folgender Aufträge tätig werden. Hierbei ist jedoch auf den Grad der Abhängigkeit vom Auftraggeber zu achten. Freie Mitarbeiter unterscheiden sich durch den Grad ihrer persönlichen Abhängigkeit von Arbeitnehmern, die Regeln des Arbeitsrechts finden hier keine Anwendung. Dabei kann jedoch eine hohe Abhängigkeit vom Auftraggeber zu einer Einstufung als Arbeitnehmer oder arbeitnehmerähnlichen Person führen.

Die Stellung eines freien Mitarbeiters ist rechtlich nicht eindeutig geklärt, hier kommt es auf die jeweilige Ausgestaltung im Einzelfall an. Entscheidend ist jedoch nicht die genaue Bezeichnung, sondern es kommt vielmehr auf die genaue Ausgestaltung der Tätigkeit an. Die Bezeichnung freie Mitarbeit wird missbräuchlich dann gewählt, wenn es hierdurch zu Einsparungen etwa der Sozialabgaben kommen soll, die Stellung aber eher der eines Angestellten gleicht.⁶⁸

4.2.3.6 Arbeit auf Abruf, Heim- und Telearbeit

Eine weitere Möglichkeit der Flexibilisierung wird durch Auflösen der traditionellen Organisationsstrukturen erreicht.

Vor allem folgende Komponenten der Arbeitswelt werden flexibilisiert: Arbeitszeit, Arbeitsbeziehungen, berufliche Mobilität sowie regionale Mobilität. Alle diese Komponenten finden in den Konzepten zur Einführung und Gestaltung von Telearbeit ihren Niederschlag. Dabei verknüpft Telearbeit all diese Elemente im besten Fall zu einem neuen Paradigma der Arbeit, im schlimmsten Fall bloß zur Auflösung traditioneller Organisation und Sicherheit von Arbeit.⁶⁹

In Heimarbeit Tätige zählen nicht zu den Arbeitnehmern, hier liegt in der Regel ein Dienstvertrag oder ein Werkvertrag vor. Heimarbeiter ist, „wer in selbstgewählter Arbeitsstätte (eigener Wohnung oder selbstgewählter Betriebsstätte) allein oder mit seinen

⁶⁸ Vgl. Rosenfelder 1982, S. 26.

⁶⁹ Hochgerner (1998), S. 175, 176f.

Familienangehörigen im Auftrag von Gewerbetreibenden oder Zwischenmeistern erwerbsmäßig arbeitet, jedoch die Verwertung der Arbeitsergebnisse dem unmittelbar oder mittelbar auftraggebenden Gewerbetreibenden überläßt“.

Welchen Status die mit Telearbeit Beschäftigten haben, hängt jeweils von der vertraglichen Ausgestaltung und den tatsächlichen Verhältnissen ab. Ein Tele-Mitarbeiter kann Arbeitnehmer sein, entscheidend ist hier die persönliche Abhängigkeit etwa durch Arbeitszeitvorgaben, Anwesenheitszeiten, Kontrollmöglichkeiten.

Bei Arbeit auf Abruf steht der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer „auf Abruf“ bereit.

4.2.3.7 Kurzarbeit

Von Kurzarbeit wird gesprochen, wenn die ansonsten übliche und vertraglich festgelegte Arbeitszeit gekürzt wird. Dies kann sowohl durch die Reduzierung der täglichen Arbeitszeit, aber auch durch Kürzung der Arbeitstage etwa auf 3 oder 4 Tage die Woche erfolgen.

Zweck der Kurzarbeit ist es, die Produktion zu verringern, um so auf Auftragsflauten zu reagieren. Durch die Kurzarbeit sollen Entlassungen verhindert und Personalkosten gesenkt werden. Das Gehalt der Mitarbeiter wird im Verhältnis der Reduzierung der Arbeitszeit ebenfalls gekürzt.

4.2.3.8 Mini- und Midi-Jobs

Eine Person ist geringfügig beschäftigt, wenn sie entweder geringfügig entlohnt oder nur kurzfristig beschäftigt ist. Eine Beschäftigung ist geringfügig entlohnt, wenn das aus ihr resultierende Arbeitsentgelt regelmäßig im Monat 400 Euro nicht übersteigt. Eine Person ist kurzfristig beschäftigt, wenn die Tätigkeit innerhalb eines Kalenderjahres auf längstens zwei Monate oder 50 Arbeitstage nach ihrer Eigenart begrenzt zu sein pflegt oder im Voraus vertraglich begrenzt ist, es sei denn, dass die Beschäftigung berufsmäßig ausgeübt wird und ihr Entgelt 400 Euro im Monat übersteigt.⁷⁰

Werden mehrere geringfügige Beschäftigungen ausgeübt, werden diese zusammengerechnet.

⁷⁰ Sachverständigenrat der Wirtschaft, S. 423.

4.2.3.9 Geringfügige Beschäftigung

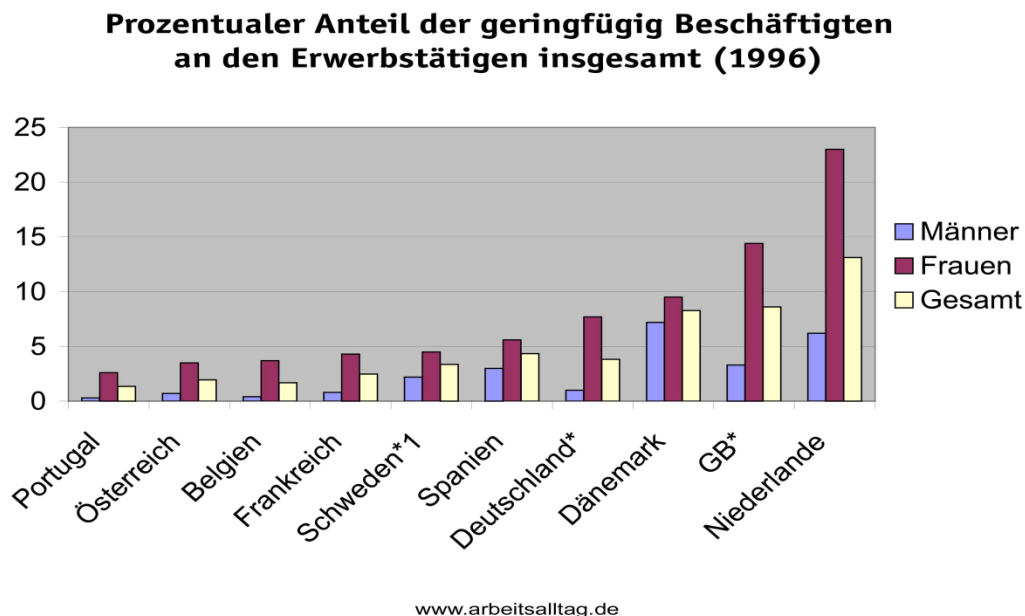


Abbildung 5: Prozentualer Anteil der geringfügig Beschäftigten, Männer und Frauen

Wie sich aus Abbildung 5 ergibt, ist der Anteil geringfügig beschäftigter Frauen in allen Ländern wesentlich höher als der von geringfügig beschäftigten Männern.

Midi-Jobs bieten die Möglichkeit, Mini-Jobs durch Mehrarbeit aufzustocken. Midi-Jobs sind versicherungspflichtig. Für den Arbeitnehmer hat dies den Vorteil, dass Ansprüche in der Sozialversicherung erworben werden. Der Anreiz für Arbeitgeber besteht einerseits in den so entstehenden Flexibilitätsspielräumen, die ohne versicherungsrechtlicher An- und Abmeldung problemlos zu nutzen sind.⁷¹

4.2.3.10 Zeitkonten

Arbeitszeitkonten sind ein Gestaltungsmittel flexibler Arbeitszeiten, sie versetzen das Unternehmen in die Lage, rasch auf wirtschaftliche Veränderungen zu reagieren.⁷²

⁷¹ IAB Kurzbericht 6/2003, S. 3f.

⁷² Vgl. Diel (2001), S. 191, 192.

In einem Arbeitszeitkonto wird die Arbeitszeit stundenweise eingebucht, was dort entweder zum Aufbau eines Guthabens oder zum Abbau eines vorgegebenen Defizits führt.⁷³ Ein erarbeitetes Arbeitsentgelt wird also nicht ausgezahlt, sondern fließt auf ein Wertguthaben und wird erst zu einem späteren Zeitpunkt ausgezahlt oder während einer Freistellungsphase wird Arbeitsentgelt ausgezahlt, was erst später erarbeitet wird.⁷⁴

Wer die Verfügungsgewalt über das Konto hat bzw. welche Zeiten zu verbuchen sind, ist von den tariflichen bzw. betrieblichen Vereinbarungen abhängig. Wann und in welcher Form bzw. Umfang die Beschäftigten auf das Guthaben in einem Zeitkonto selbstbestimmt zugreifen können, kann in jeder denkbaren Weise geregelt werden.

Geregelt werden muss, welche Laufzeit ein solches Zeitkonto haben soll und wie das Konto zu befüllen ist. Für Tage der urlaubs- oder krankheitsbedingten Abwesenheit sind spezielle Lösungen erforderlich, da Fehlzeiten nicht zu einer Belastung des Arbeitszeitkontos führen dürfen. Hierdurch würde ein Verstoß gegen das Entgeltfortzahlungsrecht ausgelöst.

Idealtypisch wird ein Guthaben auf dem Arbeitszeitkonto durch Freizeitentnahme abgebaut.

Eine Auszahlung des Zeitguthabens könnte etwa dann in Betracht kommen, wenn das Arbeitsverhältnis gekündigt wird. Ein Verfall von Zeitguthaben, etwa als Sanktion bei einer durch den Arbeitgeber ausgesprochenen außerordentlichen Kündigung wegen Fehlverhaltens kommt nicht in Betracht.⁷⁵

Hierin würde eine mitbestimmungspflichtige Betriebsbuße vorliegen, die schon mangels Bestimmtheit nicht vorliegen kann.

Die Auszahlung des Guthabens ist in vollem Umfang steuer- und sozialabgabepflichtig, da es sich bei einer solchen Zahlung um gestundetes Arbeitseinkommen handelt. Unter Umständen kann es sinnvoll sein, die Auszahlung des Guthabens nicht in einem Betrag vorzunehmen, sondern in mehreren Teilbeträgen. Eine Erhöhung des Steuersatzes aufgrund der Progression ließe sich allerdings nur vermeiden, wenn eine Verteilung auf mehrere

⁷³ Vgl. Hamm (2001), S. 166.

⁷⁴ Vgl. Diel (2001), S. 191, 192.

⁷⁵ Vgl. Hamm (2001), S. 187.

Kalenderjahre erfolgt, da ansonsten nach dem steuerrechtlichen Zuflussprinzip eine nachträgliche Zuordnung vorgenommen wird.⁷⁶

Sinnvoller wäre es somit, die Kündigungsfrist um den Betrag des Arbeitszeitguthabens zu verlängern. Hierzu bedarf es jedoch einer eindeutigen Vereinbarung, da die Kündigungsfristen anderenfalls immer mit dem Monatsende zusammenfallen müssen. Auch darf eine Verlängerung der Kündigungsfrist nicht den Anschein erwecken, dass eine unzulässige Befristung vorgenommen wurde.

Eine Verlängerung der Kündigungsfristen entspricht auch dem Sinn des Zeitguthabens, da anderenfalls eine im Nachhinein durchgeführte Anhebung der Arbeitszeit vorliegen würde.

Endet das Arbeitsverhältnis hingegen mit einer Zeitschuld, sind die Möglichkeiten des Arbeitgebers, diese Zeitschuld ausgleichen zu lassen eher gering, da sich Zahlungsansprüche häufig nicht mehr realisieren lassen. Möglich wäre hier jedoch eine Vereinbarung, dass in solchen Fällen mit noch bestehenden Resturlaubsansprüchen verrechnet werden darf.⁷⁷

Im Falle einer Insolvenz des Arbeitgebers entfallen die bestehenden Guthaben vollständig. Das Risiko des Verlusts ist kaum auszuschließen. Zwar sind die Arbeitsvertragsparteien verpflichtet, Absicherungsmöglichkeiten zu schaffen, allerdings ohne diesen auch ein Instrument zur Absicherung zur Verfügung zu stellen. Diskutiert wird in diesem Zusammenhang die Einräumung von Pfandrechten, Bürgschaften, Lebensversicherungen oder Fonds. Eine derartige Regelung würde jedoch steuerrechtliche Probleme mit sich bringen, da in diesen Fällen ein Einkommen erzielt wird, dass nicht sofort versteuert wird, so dass in der Auszahlung dann ein steuerrechtlich relevanter Vorgang zu sehen ist.

Gelöst werden könnte dieses Problem durch Überführung des Zeitguthabens in eine rechtlich selbständige Beschäftigungsgesellschaft, die dann während der Phase der Freistellung als Arbeitgeber fungiert.⁷⁸

Die Vereinbarung einer Jahresarbeitszeit dient auch der Anpassung der Kapazitäten an saisonale Beschäftigungsschwankungen und bietet sich insbesondere in Unternehmen mit

⁷⁶ Vgl. Hamm (2001), S. 188.

⁷⁷ Vgl. Hamm (2001), S. 189.

⁷⁸ Vgl. Hamm (2001), S. 206.

jahreszeitlicher Abhängigkeit an. Die Mitarbeiter bilden dabei in den einzelnen Monaten ein Zeitguthaben oder eine Zeitschuld, die dann bis zum Ende des jeweiligen Jahres auszugleichen ist. Je nach Arbeitsanfall und den Wünschen der Mitarbeiter werden Zeitsalden auf- bzw. abgebaut. Die Bezahlung erfolgt nach dem Durchschnittsprinzip.

Der Vorteil von Arbeitszeitkonten besteht darin, dass der zeitliche Ausgleich nicht bereits im Voraus festgelegt werden muss. Der Ausgleichszeitraum kann auch die gesamte Beschäftigungsdauer des Beschäftigten umfassen, also die Jahresarbeitszeit ebenso wie die Lebensarbeitszeit. Kann der Ausgleich nicht in der vorgesehenen Zeit erfolgen, ist es möglich, Ausgleichsansprüche in Geld oder Zeit zu realisieren. Arbeitszeitkonten bieten die besten Möglichkeiten für eine individuelle Arbeitszeitgestaltung.⁷⁹

4.2.3.11 KAPOVAZ

Eine Sonderform bildet die Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeitregelung. Zweck dieser Regelung ist es, einen im Zeitablauf schwankenden Arbeitsanfall mit einem flexiblen Personaleinsatz zu bewältigen. Die mit den Mitarbeitern geschlossenen Arbeitsverträge sehen für eine Periode eine Sollarbeitszeitmenge vor, die die Mitarbeiter auf Abruf ableisten sollen. Im Gegensatz zu den Gleitzeitmodellen, bei denen der Mitarbeiter weitestgehend Lage und Dauer seiner Arbeitszeit festlegt, bestimmt bei der KAPOVAZ der Arbeitgeber, wann der Arbeitseinsatz zu erfolgen hat. Die Beschäftigten unterliegen hinsichtlich Vergütung und Heranziehung zur Arbeit vollständig den Bedürfnissen des Arbeitgebers.⁸⁰ Wird keine Arbeitskraft benötigt, entfallen Einkommen und Beschäftigung.

Weder organisatorisch noch rechtlich ist eine Durchführung ohne weiteres möglich, auch in derartigen Arbeitsverträgen muss eine bestimmte Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit vorgesehen sein mit der Folge, dass diese angegebene wöchentliche Arbeitszeit auch dann zu vergüten ist, wenn sie nicht abgerufen wurde.

⁷⁹ Vgl. Ringlstetter/Kaiser (2008), S. 302.

⁸⁰ Vgl. Hamm (2001), S. 152.

Fehlt eine solche Angabe im Arbeitsvertrag, gilt eine wöchentliche Arbeitszeit von zehn Stunden als vereinbart. Eine Verpflichtung zur Arbeitsleistung besteht nur, wenn diese mindestens vier Tage im Voraus abgerufen wurde.

Es ist jedoch möglich, eine Vereinbarung etwa über ein Stundenvolumen von nur einer Arbeitsstunde pro Woche zu treffen oder tarifvertraglich die Mindeststundenzahl auf Null zu reduzieren. Faktisch wird hiermit jedoch der Kündigungsschutz außer Kraft gesetzt. Wird nicht gearbeitet, besteht auch kein Anspruch auf Entgelt. Darüber hinaus würde in diesem Fall auch kein Anspruch auf Arbeitslosengeld bestehen, da das Arbeitsverhältnis ja formal weiterhin besteht und die jederzeitige Abrufbarkeit eine Verfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt ausschließt.

Die Einführung der kapazitätsorientierten variablen Arbeitszeit unterliegt der Mitbestimmung.

Für den Arbeitgeber beinhaltet dieses System den Vorteil, dass er auch dann, wenn er mit Personalbudgets arbeitet, erheblich mehr Arbeitnehmer beschäftigen kann als zunächst erforderlich. Hierdurch erhöhen sich auch die Auswahlmöglichkeiten.

Für die Beschäftigten ergeben sich in erster Linie zwei Risiken, sie unterliegen einer erhöhten Verfügbarkeit, gleichzeitig schwankt das Einkommen in Abhängigkeit vom Arbeitskräftebedarf des Arbeitgebers.⁸¹

⁸¹ Vgl. Hamm (2001), S. 155.

4.3 Zukunftsorientierte Personalstrategien

4.3.1 Weiterbildung

Weiterbildung wird als Massenkonsumgut propagiert, lebenslanges Lernen als unumgänglich bezeichnet. Wissenschaftlichen Untersuchungen zufolge stellen Fortbildungen und persönliche Weiterbildung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter einen stärkeren Motivationsfaktor dar als eine Gehaltserhöhung.⁸² Eine einheitliche Definition über die berufliche Weiterbildung existiert nicht. Es werden oft Begriffe wie „berufliche Erwachsenenbildung“, Fortbildung“, „berufliche und betriebliche Weiterbildung“, „Umschulung“ oder „Weiterbildung“ werden teils synonym, teils voneinander abweichend aufgrund unterschiedlicher Abgrenzung verwendet.⁸³ Berufliche Weiterbildung ist als „Lehr- und Lernprozesse..., die das Ziel haben, auf der Grundlage eines erlernten oder ausgeübten Berufes berufsspezifische und berufswichtige Kenntnisse, Fertigkeiten, Einsichten und/oder Verhaltensweisen zu festigen, zu vertiefen oder zu erweitern“ definiert.⁸⁴

Die zentrale Definition des Begriffes „Weiterbildung“ wurde im Jahr 1970 vom Deutschen Bildungsrat getroffen. Der Deutsche Bildungsrat definiert berufliche Weiterbildung „als Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase und in der Regel nach Aufnahme einer Berufstätigkeit.“⁸⁵

Unter dem Oberbegriff „Weiterbildung“ werden die heterogene Weiterbildungsangebote /- Maßnahmen verstanden und systematisch geordnet.⁸⁶ Diese systematische Zuordnung und Strukturierung über Organisationsformen beruflicher Weiterbildung ist dem folgenden Schema zu entnehmen.

⁸² Vgl. Hellmich (2006), S. 10.

⁸³ Vgl. Diedrich (1988), S. 24 ff.

⁸⁴ Schmiel (1977), S. 5.

⁸⁵ Deutscher Bildungsrat (1972), S. 197.

⁸⁶ Vgl. Schmiel (1977), S. 6.



Abbildung 6: Organisationsformen beruflicher Weiterbildung⁸⁷

Stark vereinfacht sind folglich zwei Bereiche zu unterscheiden, zu einem die Allgemeine Weiterbildung, die schwerpunktmäßig die Bildung des Individuums in einer Gesellschaft darstellt und sich ihrerseits noch einmal in politische Weiterbildung und in eine Erweiterung der Grundbildung unterteilen lässt; zum anderen die berufliche Weiterbildung mit ihren Teilgebieten der Fortbildung, Umschulung und dem Lernen am Arbeitsplatz, die vor allem für die Berufswelt definiert ist.

Wirtschaft und Arbeitswelt verändern sich rasch. Das in der Schule, in der Berufsausbildung oder während des Studiums erworbene Wissen und Können reicht nicht mehr aus, um in der Arbeitswelt dauerhaft bestehen zu können. Dies ist eine Herausforderung für alle, denn wer sicher sein will, dass er den Anforderungen am Arbeitsplatz auf Dauer genügt, muss ständig weiterlernen. Geerd Woortmann, Bereichsleiter für Berufliche Bildung und Bildungspolitik beim DIHK unterstreicht, dass trotz Rationalisierung und Stellenabbau

⁸⁷ Quelle: Münk & Lipsmeier 1997, S. 68.

Arbeitgeber gut ausgebildetes Personal brauchen und eine qualifizierte Weiterbildung "der beste Schutz, nicht arbeitslos zu werden" sei.⁸⁸

Steigende Anforderungen an Qualität, Sicherheit und Umweltverträglichkeit von Erzeugnissen und Dienstleistungen erfordern die Einarbeitung neuen Wissens und neuer Anwendungsmöglichkeiten in Produkt- und Prozessinnovationen, um die internationale, aber auch die nationale Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Innovationen können nur realisiert werden, wenn die Mitarbeiter fachlich auf dem neuesten Stand sind. Auch die Flexibilitätsanforderungen sind erheblich gestiegen.⁸⁹

Die Unternehmen brauchen Mitarbeiter, deren Kenntnisse und Fähigkeiten flexibel den sich ändernden Anforderungen an den Arbeitsplätzen gerecht werden, die Integration von Arbeiten und Lernen wird immer intensiver, fachliches Know-how veraltet immer rascher.⁹⁰ Immer mehr Mitarbeiter, insbesondere ältere, verlieren den Anschluss, weil ihnen keine Qualifikationen vermittelt wurden.

Ist das Organisationsziel nicht zu erreichen oder ist abzusehen, dass es nicht erreicht werden kann, weil die notwendigen Qualifikationen der Mitarbeiter fehlen, besteht Bildungsbedarf.⁹¹ Da entsprechend qualifiziertes Personal gebraucht wird, um langfristig die Organisationsziele zu erreichen, wird auch nur derjenige langfristige Beschäftigung finden, der die entsprechenden Qualifikationen hat oder bereit ist zu erwerben.

Sofern es finanziell machbar ist, könnte ein Unternehmen die infolge einer Krise schlechte Auftragslage nutzen und Mitarbeiter für Weiterbildungsmaßnahmen von der Arbeit freistellen.

4.3.2 Kompetenzförderung

Eine weitere Möglichkeit, die auftragsschwache Zeit zu nutzen ist die Kompetenzförderung. Die verschiedenen Kompetenzen bilden neben Professionalität, Qualifikationen sowie Aus- und Weiterbildung eine entscheidende Rolle bei Personalentscheidungen. Zu diesen

⁸⁸ Henes-Kamahl 2004.

⁸⁹ Vgl. Wöltje/Egenberger 1996, S. 7.

⁹⁰ Vgl. Wöltje/Egenberger 1996, S. 11.

⁹¹ Vgl. Wöltje/Egenberger 1996, S. 54.

Kompetenzen gehören die soziale Kompetenz, die emotionale Intelligenz sowie Fach- und Methodenkompetenzen

4.3.2.1 Soziale Kompetenzen

Der rasante technische und organisatorische Wandel in der Berufs- und Arbeitswelt erfordert eine ständige Lernbereitschaft. Erforderlich sind soziale Qualifikationen, um das geistige und soziale Potential bei sich und andere zu entwickeln und zu erhöhen.⁹² Unter sozialer Kompetenz versteht man persönliche Eigenschaften, mit denen der Mitarbeiter das Leistungspotential wie beispielsweise Wissen, Können, Erfahrung Energie, Engagement, Einsatz etc. bei anderen wecken bzw. erhöhen kann. Dabei zählen auch Persönlichkeitsmerkmale wie gesundes Selbstbewusstsein, Motivations- und Überzeugungskraft, Kontaktfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Lernbereitschaft, Entscheidungsfreude und Durchsetzungsvermögen zur sozialen Kompetenz.⁹³

Soziale Kompetenz zeigt sich im Gespür für das Verhalten von Individuen und Gruppen in der Erkenntnis, dass ein synergetisches Gruppenwesen Kräfte entwickelt, die stärker sind als die Summe der Einzelleistungen. Auch das Akzeptieren von Gefühlen bei sich und bei anderen ist Teil der sozialen Kompetenz.⁹⁴ Wer anderen gegenüber positiv eingestellt ist, ihnen vertraut und etwas zutraut, unterstützt die anderen, sich den Anlagen und Fähigkeiten entsprechend weiterzuentwickeln.

Zur Sozialkompetenz zählen die Interaktionsfähigkeit und die Teamfähigkeit. Aktive, konstruktive und gewinnbringende Teamarbeit kann nur entstehen, wenn der Einzelne eine positive Grundeinstellung zu sich selbst und zu anderen hat, wenn er persönliche Kompetenz besitzt. Nur in einem angstfreien Umfeld mit offener Kommunikation, Toleranzbereitschaft und Aufgeschlossenheit wird Kreativität freigesetzt und ein fruchtbarer Boden für Neuerungen geschaffen.⁹⁵

Nur wer soziale Kompetenz besitzt, kann bei sich selbst und bei anderen Visionen wecken, die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Gemeinschaftsleistung fördern.⁹⁶

⁹² Vgl. Donnert (2003), S. 10.

⁹³ Vgl. Donnert (2003), S. 9.

⁹⁴ Vgl. Donnert (2003), S. 10.

⁹⁵ Vgl. Donnert (2003), S. 20.

⁹⁶ Vgl. Donnert (2003), S. 47.

Wichtige Eigenschaften sind weiterhin Dialogfähigkeit, also verbale und nonverbale Kommunikation, aber auch das Zuhören und Verstehen.⁹⁷ Zur Interaktionsfähigkeit gehören die Informationsübermittlungsfähigkeit und die Kommunikationsfähigkeit, d.h. die Fähigkeit, mit anderen in Verbindung zu treten, sich verständlich zu machen und in der Lage sein, die Aussagen anderer in die eigenen Überlegungen einzubeziehen.⁹⁸

4.3.2.2 Emotionale Intelligenz

Unter emotionaler Intelligenz wird der Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen verstanden; die Fähigkeit, alle sonstigen Fähigkeiten einschließlich des Verstandes nutzen zu können. Faktoren der emotionalen Intelligenz sind das Bewusstwerden der eigenen Emotionen, Ansprechen der Gefühle, in der Lage sein, eine persönliche Beachtung und Beteiligung der Mitarbeiter an den Entscheidungsprozessen zu bieten. Die Kompetenz, die Zusammenarbeit partnerschaftlich und gleichberechtigt zu gestalten.

Emotionale Intelligenz lässt sich umschreiben mit der Fähigkeit, ein menschliches Miteinander zu gestalten, beinhaltet aber auch Selbstbewusstsein, Selbstmotivation, Selbststeuerung und der bewusste Umgang sowohl mit eigenen als auch mit fremden Stimmungen, Gefühlen und Bedürfnissen.⁹⁹ Dies wiederum setzt voraus, dass man Emotionen auch wahrnimmt, etwa anhand der Körperhaltung, der Gestik und Mimik sowie der Stimme und Stimmlage anderer Personen. Durch emotionale Intelligenz ist es möglich, andere Meinungen zu respektieren und zu tolerieren; fremde Kulturen, Werte und Gefühle zu erkennen und respektvoll damit umzugehen, sein eigenes Handeln und Denken, aber auch die eigenen Gefühle zu hinterfragen.¹⁰⁰

Umstritten ist, ob emotionale Intelligenz der Schlüssel zu beruflichem und privatem Erfolg bildet.¹⁰¹ Gemessen werden kann die emotionale Intelligenz mit dem von Mayer, Salovey und Caruso entwickelten sog. Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test. Dabei wird beispielsweise anhand von Abbildungen die Wahrnehmung von Emotionen in Gesichtern oder die Anpassungsfähigkeit, Stressmanagement, intrapersonale oder interpersonale Fertigkeiten oder allgemeine Stimmungen auf einer Ratingskala dargestellt.

⁹⁷ Vgl. Donnert (2003), S. 57 ff.

⁹⁸ Vgl. Koppelman (2003), S. 423.

⁹⁹ Vgl. Donnert (2003), S. 99.

¹⁰⁰ Vgl. Donnert (2003), S. 100.

¹⁰¹ Vgl. Degen (2001).

Emotionale Intelligenz ist jedoch kritisch zu betrachten. Es ist einerseits möglich, mit Hilfe der emotionalen Intelligenz Menschen zu beeinflussen oder sogar zu manipulieren, andererseits kann man sie aber auch zu höheren oder besseren Leistungen treiben.

4.3.2.3 Fach- und Methodenkompetenzen

Fachkompetenz kann durch eigene Erfahrung und durch theoretisches Lernen erlangt werden. Erfahrung greift auf Erlerntes zurück, dauert allerdings auch länger als theoretisches Wissen, das auf Erfahrung und Wissen anderer zurückgreift. Wird nur auf eigene Erfahrung zurückgegriffen, besteht die Gefahr, dass vorgestern Erlerntes auf morgiges Handeln angewendet wird. Um „Scheuklappeneffekte“ zu vermeiden ist ein Erfahrungstransfer notwendig.¹⁰² Theoretisches Wissen wird in verschiedenen Disziplinen erworben. So kann man sich den verschiedenen Aufgaben von verschiedenen Seiten zuwenden wie etwa aus Kundensicht, aus Lieferantensicht sowie aus Sicht betriebswirtschaftlicher Erwägungen. Hier ist es wichtig, sich das Wissen der jeweiligen Sicht anzueignen. Gerade in einem weltweit agierenden Unternehmen spielen auch Fremdsprachenkenntnisse und das Verständnis für fremde Kulturen eine Rolle, da ein weltweiter Handel ohne entsprechende Kenntnisse erschwert wird.

Wichtig ist nicht nur das Beherrschen der jeweils angewandten Methode, sondern darüber hinaus auch die Möglichkeit und Fähigkeit, zusätzlich zum eigenen Stil andere zu erlernen, um flexibel reagieren zu können. Dieses Können nennt man Methodenkompetenz.

4.3.2.4 Selbstkompetenz

Selbstkompetenz umfasst zahlreiche Persönlichkeitsmerkmale wie z.B. Urteilsvermögen, Entscheidungsfreudigkeit, Flexibilität, Verantwortungsbewusstsein, Belastbarkeit, Organisationsfähigkeit und Mobilitätsbereitschaft. Die eigene Ausstrahlungskraft steigert die Mitwirkungsmotivation und das Engagement.

Zu den kognitiv-konzeptionellen Merkmalen zählen kreatives, visionäres und ganzheitliches Denken ebenso wie Innovationsfreude. Auch muss die Entwicklungskompetenz bedacht werden, also die Fähigkeit zur Selbstanalyse. Diese Kompetenzen müssen geschaffen und gestärkt werden.¹⁰³

¹⁰² Vgl. Koppelman (2003), S. 421.

¹⁰³ Vgl. Koppelman (2003), S. 424.

4.3.3 Wissenstransfer

Die meisten Organisationen funktionieren, ohne dass jemals Wissensmanagement betrieben wurde. Dennoch wurden schon immer verschiedene Formen des Wissensmanagements durchgeführt, ohne dass diese so benannt wurden, wie etwa durch die Weiterbildung oder Mitarbeiterbesprechungen. Wissensmanagement umfasst die Gesamtheit aller Konzepte, Strategien und Methoden zur Schaffung einer lernenden Organisation. Um nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen die drei Säulen Technik, Organisation und Mensch berücksichtigt werden.¹⁰⁴

Die zielführende strategische Einordnung von Wissensmanagement in Organisationen und das Change Management stellen wesentliche Erfolgsfaktoren für das Wissensmanagement bzw. für Wissensmanagementstrategien dar. Es impliziert die bessere Entwicklung, Verknüpfung und Verwertung des Unternehmenswissens, wobei in der theoretischen Auseinandersetzung eine Vielzahl sehr unterschiedliche Konzepte entstanden sind.¹⁰⁵

Wissensmanagement im Sinne von Informationsmanagement umfasst sowohl das Management der Ressource-Information innerhalb eines Unternehmens als auch das Management von externen Informationsquellen. Dabei dient das Informationsmanagement wiederum dem Wissensmanagement auf allen Ebenen eines Unternehmens.¹⁰⁶

Von Wissensmanagement wird gesprochen, wenn Wissen als Ressource bewusst wahrgenommen und zum Gegenstand organisationeller Gestaltungsprozesse gemacht wird. Dabei steuert Wissensmanagement den Erwerb, die Entwicklung, die Verteilung und die Nutzung von Kenntnissen und Fähigkeiten in Organisationen.¹⁰⁷

Organisationales Wissensmanagement

Organisationales Wissensmanagement befasst sich mit der optimalen Organisation des Produktionsfaktors Wissen in die gesamte Organisation. Dabei konzentriert es sich auf die

¹⁰⁴ Vgl. Luko/Trauner (2002), S. 22.

¹⁰⁵ Vgl. Wengelowski (2004), S. 251 f.

¹⁰⁶ Vgl. Probst/Raub/Romhardt (1998), S. 51ff. ; North (1998), S. 160, 219f.

¹⁰⁷ Vgl. Wendt (1996), S. 7.

zentralen Wertschöpfungsprozesse, die direkte Auswirkungen auf die Qualität und Nachhaltigkeit der Arbeitsergebnisse haben.

Organisationales Wissensmanagement muss an die Bedarfslagen, Ziele und Motivationen angepasst werden.¹⁰⁸ Prozessoptimierung und Teamfähigkeit wird nur erreicht, wenn alle potenziellen Nutzer einen persönlichen Mehrwert, einen persönlichen Nutzen in dem neuen Umgang mit Wissen erkennen. Auch die Organisations-, Führungskräfte- und Personalentwicklung muss berücksichtigt werden

Individuelles Wissensmanagement

Individuelles Wissensmanagement befasst sich mit dem individuellen Handeln eines Mitarbeiters in einer konkreten Arbeitssituation, etwa bei der Einarbeitung oder der Vorbereitung auf eine neue Arbeitsstelle. Der Zweck besteht in der Feststellung, welches Wissen für die Zielerreichung notwendig ist und wie die dahin führenden Prozesse gestaltet werden können.

Team- bzw. abteilungsbezogenes Wissensmanagement

Sinnvoll kann es sich erweisen, Wissensmanagement zunächst team- oder abteilungsbezogen einzuführen. Dies gewährleistet aufgrund des überschaubaren Personenkreises eine schnelle und passgenaue Realisierung.

Nach verbreiteter Auffassung entsteht Wissen insbesondere durch Verknüpfung von Informationen. Notwendig hierzu sind Kenntnisse darüber, in welchem Zusammenhang die Informationen zueinander stehen und wie sich diese sinnvoll vernetzen lassen.¹⁰⁹

Die Unternehmenspraxis verwendet meist Information, Wissen, Kompetenz und Know-how gleichbedeutend.¹¹⁰ Neuere Definitionen versuchen Wissen mit einer Kombination von Begriffen wie Kenntnisse, Fähigkeiten, Erfahrungen etc. zu umschreiben. Der Wissenschaftstheoretiker Helmut Spinner hat für einen umfassenden Wissensbegriff die

¹⁰⁸ Vgl. Bodendorf (2003), S. 117f.

¹⁰⁹ Vgl. Bodendorf (2003), S. 2.

¹¹⁰ Vgl. Wildemann (2001), S. 21, 22.

Formel von Wissen "aller Arten, in jeder Menge, Güte und Zusammensetzung" geprägt.¹¹¹

Wissen ist eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bietet.¹¹²

Dabei wird darauf hingewiesen, dass Wertvorstellungen einen erheblichen Einfluss auf den Umgang mit Wissen haben; sie prägen die individuelle Wahrnehmung und damit das Handeln des Menschen.

Wissen ist nicht gleichzusetzen mit Daten oder Informationen, sondern es beinhaltet einen Sinngebungsprozess sowie normative und emotionale Elemente und ist sowohl kontext- als auch zielabhängig.¹¹³

Um Wissen in Unternehmen managen zu können, müssen zunächst die wichtigsten Wissensarten identifiziert werden.

Allgemeines Erfahrungswissen und Expertenwissen

Während das allgemeine Erfahrungswissen in weiten Teilen unbewusst von der Geburt an wächst, wird professionelles Expertenwissen bewusst und gezielt erworben. Dies geschieht in Aus- und Weiterbildung, aber auch in kollegialer Beratung, Coaching oder Supervision. Professionelles Wissen ist wissenschaftlich diszipliniert, ein Fachwissen, das rational kontrolliert wird.¹¹⁴

Sachwissen und Handlungswissen

Die Trennung von Sachwissen und Handlungswissen erfolgt durch den Unterschied zwischen „wissen“ und „können“. Während das Sachwissen die Kenntnis der theoretischen Grundlagen umfasst, gehört zum Handlungswissen die Fähigkeit, dieses Sachwissen in die

¹¹¹ Vgl. Spinner (1998), S. 104.

¹¹² Vgl. Davenport/Prusak (1998), S. 32.

¹¹³ Vgl. Wildemann (2001), S. 21, 22.

¹¹⁴ Vgl. Wendt (1996), S. 39.

Praxis umzusetzen. Sachwissen ist nur dann praxisrelevant, wenn es in Handlungswissen, in Know-how umgesetzt werden kann.¹¹⁵

Explizites und implizites Wissen

Als implizites Wissen wird jener Teil des Wissens verstanden, der als „Erfahrung“ oder „Intuition“ bezeichnet wird.¹¹⁶ Impliziertes Wissen ist an einem Individuum gebunden und nicht ohne weiteres sprachlich auszudrücken.¹¹⁷ Es befindet sich in den Köpfen der Mitarbeiter und kann oft nur durch Job-Rotation, Gruppenarbeit oder ähnliche Konzepte weitergegeben werden.¹¹⁸

Demgegenüber ist das explizite Wissen schriftlich niedergelegt.

Die Herausforderung für das Wissensmanagement besteht darin, das implizierte Wissen zu erkennen und innerhalb der Organisation breiter verfügbar zu machen, es zu explizieren. Die Umwandlung von impliziten zum expliziten Wissen, das Explizitmachen eines impliziten Kontextes ist Nonaka und Takeuchi zufolge eine wesentliche Voraussetzung für die Schaffung neuen Wissens.¹¹⁹ Mit diesem Ansatz gehen sie über die weit verbreitete Vorstellung von knowledge-Management im Sinne von Handhabung des expliziten Wissens hinaus und betonen, dass ein Unternehmer nicht bloß explizite Informationen verarbeitet, sondern ein Erzeuger von neuem Wissen ist.

Organisationelles Wissen und individuelles Wissen

Organisationelles Wissen ist kollektiv verfügbar und wird von mehreren oder allen Mitgliedern einer Organisation geteilt. Auch wenn es sich in weiten Bereichen mit dem expliziten Wissen deckt, umfasst es auch eingeübte Verfahren und Arbeitsprozesse, die nirgendwo schriftlich festgehalten sind, also implizites Wissen.

¹¹⁵ Vgl. Kreidenweis/Steincke (2006), S. 25.

¹¹⁶ Vgl. Böhmman/Krcmar 2001, S. 45, 46.

¹¹⁷ Vgl. Polanyi (1985), S.73.

¹¹⁸ Vgl. Wildemann (2001), S. 21, 23.

¹¹⁹ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S.73.

Individuelles Wissen hingegen ist nur seinem Besitzer bekannt. Neben dem individuellen impliziten Wissen umfasst das individuelle Wissen auch persönliche Aufzeichnungen oder Dokumente, die oft nur durch Zufall in der Organisation bekannt werden.¹²⁰

Wissen und Metawissen

Während unter Wissen alle vorgenannten Wissensarten verstanden werden, bedeutet Metawissen das Wissen über Wissen, also das Wissen darüber, wo welche Wissensbestände verfügbar sind und wie der Wissenstransfer etwa auf neue Mitarbeiter funktioniert. Metawissen ist eine unverzichtbare Grundlage aller Wissensmanagementaktivitäten.¹²¹

Eine Krise kann einerseits genutzt werden, um das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter zu fördern. Andererseits besteht aber gerade in Krisenzeiten und durch die dadurch möglicherweise anstehenden Entlassungen die Gefahr, dass Wissen und Qualifikationen mit den Mitarbeitern das Unternehmen verlassen.

¹²⁰ Vgl. Kreidenweis/Steincke (2006), S. 27.

¹²¹ Vgl. Kreidenweis/Steincke (2006), S. 27.

5. Datenerhebung

5.1 Fragestellung

Zunächst einmal ist die genaue Fragestellung zu formulieren. Alle weiteren Schritte orientieren sich an der genauen Fragestellung. Sie gibt zunächst einmal Aufschluss darüber, welche Zielgruppe für eine Befragung in Betracht kommt. Der Fragenkatalog ist inhaltlich und strukturell so zu verfassen, dass die möglichen Antworten geeignet sind, die Fragestellung zu beantworten.

Aus diesen Vorgaben ergeben sich auch die Form der Befragung, die Durchführung, die Interviewart sowie die Datenanalyse.

5.2 Durchführung der Befragung

Die Befragung geeigneter Personen bildet die einfachste Möglichkeit, um an Informationen heranzukommen.¹²² Dabei kann eine Befragung schriftlich, telefonisch, online als Internetbefragung oder persönlich im direkten Gespräch erfolgen.¹²³

5.2.1 Schriftliche Befragung

Für eine schriftliche Befragung werden Fragebögen mit der Bitte um Beantwortung und anschließender Rücksendung an einen zuvor bestimmten Personenkreis verschickt. Problematisch gestalten sich jedoch regelmäßig die geringe Beteiligung und damit der geringe Rücklauf der Fragebogen sowie die fehlende Kontrolle dahingehend, wer die Fragebogen tatsächlich ausgefüllt hat. Oft fehlt es auch an der Möglichkeit, Unklarheiten oder Missverständnisse im Nachhinein durch Rückfragen zu klären. Der Vorteil einer schriftlichen Befragung liegt einerseits in den relativ geringen Kosten, des Weiteren entfallen auch teils mühsame Terminvereinbarungen für direkte Gespräche.¹²⁴

¹²² Vgl. Dannenberg / Barthel (2004), S. 202

¹²³ Vgl. Preißner / Engel (1999), S. 23

¹²⁴ Vgl. Preißner / Engel (1999), S. 24

5.2.2 Telefonische Befragung

Bei einer telefonischen Befragung handelt es sich um eine Form der persönlichen Befragung, wobei die Gesprächspartner durch den Einsatz des Telefons als Kommunikationsmittel nicht gemeinsam an einem Ort sein müssen. Die Telefonbefragung gehört heute zu den meist genutzten Befragungsformen, erreichbar sind grundsätzlich alle Zielgruppen. Wie bei der schriftlichen Befragung entfallen auch hier Fahrtkosten und –zeiten, so dass auch räumlich weit entfernte Zielpersonen problemlos befragt werden können – wenn auch aufgrund unterschiedlicher Tätigkeiten zu unterschiedlichen Zeiten.¹²⁵ Arbeitnehmer dürften eher in den frühen Abendstunden erreichbar sein, während die Unternehmensleitung eher im Laufe des Tages befragt werden kann.

5.2.3 Online-Interview

Ein Online-Interview setzt zum einen voraus, dass die Zielgruppen über einen Internet-Anschluss verfügen. Weitere Voraussetzung ist, dass die Zielgruppen von der Befragung Kenntnis erlangen und wissen, wie sie den Fragebogen im Internet finden und aufrufen können. Auch müssen sie in der Lage sein, E-Mails, Web-Fragebögen oder Antworten in Online-Diskussionsgruppen zu bearbeiten und abzusenden.¹²⁶

5.2.4 Persönliche Befragung

Bei einer persönlichen Befragung stehen sich Interviewer und Interviewter direkt gegenüber, etwa im Büro, auf öffentlichen Plätzen und Straßen, in Supermärkten oder bei den Zielpersonen zu Hause. Erforderlich ist die Kooperationsbereitschaft der Zielperson zum Interview. Der Vorteil besteht darin, dass Unklarheiten und Missverständnisse direkt geklärt werden können.¹²⁷

¹²⁵ Vgl. Dannenberg / Barthel (2004), S. 220

¹²⁶ Vgl. Koch (2001), S. 76.

¹²⁷ Vgl. Kotler / Armstrong / Saunders (2003), S. 411

5.3 Interviewarten

5.3.1 Standardisiertes Interview

Beim standardisierten Interview handelt es sich um eine persönliche Befragung, wobei die Zahl der Fragen, der Wortlaut sowie die genaue Reihenfolge exakt festgelegt sind. Der Interviewer ist an diesen Fragebogen gebunden, er darf weder vom Ablauf noch vom exakten Inhalt abweichen. Auf diese Weise sind die Interviews für alle Befragten gleich. Standardisierte Interviews sind das wichtigste Instrument der Umfrageforschung.¹²⁸

5.3.2 Freies Interview

Im Gegensatz zum freien Interview sind beim freien Interview lediglich Thema und Ziel der Befragung festgelegt. Inhalt, Form und Reihenfolge sind dem Interviewer überlassen. Er hat bei der genauen Ausgestaltung der Befragung freie Hand. Dadurch kann der Interviewer das Ergebnis der Befragung beeinflussen, es steigt allerdings auch der Anspruch an den Interviewer und dessen Qualifikation.¹²⁹

Es sind jedoch nicht nur die Interviewarten unterschiedlich, auch bei den Fragen selbst oder besser gesagt bei den Antworten gibt es verschiedene Ausgestaltungen; es gibt verschiedene Frageformen.

¹²⁸ Vgl. Koch (2001), S. 69.

¹²⁹ Vgl. Meffert (2000), S. 158; Koch (2001), S. 66.

5.4 Frageformen

5.4.1 Offene und geschlossene Fragen

Zu unterscheiden sind zunächst einmal offene und geschlossene Fragen. Bei einer offenen Frage ist es dem Befragten überlassen, wie er seine Antwort formuliert. Die vom Befragten gegebenen Antworten werden vom Interviewer möglichst originalgetreu im genauen Wortlaut wiedergegeben. Eine Veränderung des Wortlautes oder gar eine Umformulierung kann hier zu Verzerrungen führen. Der Vorteil der offenen Frage besteht darin, dass die befragte Person in der Formulierung der Antwort frei ist, sie kann genau das sagen, was sie möchte. Die freie Formulierung der Antworten hat jedoch auch Nachteile:¹³⁰

- Zu nennen ist hier zunächst, dass die Antworten wesentlich vom Ausdrucksvermögen der Befragten abhängen.
- Aufgrund der Multidimensionalität der offenen Fragen besteht die Gefahr, dass die Antworten am Kern dessen, was eigentlich gefragt wird, vorbegehen.
- Da der Codeplan nicht im Fragebogen vorgegeben und vom Interviewer gleich lesbar markiert werden kann, ist die Auswertung der Antworten schwieriger und zeitaufwändiger.

Im Gegensatz zu den offenen Fragen sind bei geschlossenen Fragen Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Geschlossene Fragen sind die gebräuchlichste Fragestellung, wobei die Festlegung der Skalierung von besonderer Bedeutung ist. Durch die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten ist der Codeplan gleich enthalten. Es gibt verschiedene Varianten geschlossener Fragen, wie etwa:¹³¹

- Fragen mit den Antwortmöglichkeiten „Ja – Nein – Weiß nicht“

¹³⁰ Vgl. Hüttner (1989), S. 66.

¹³¹ Vgl. Preißner / Engel (1999), S. 27.

- Fragen, bei denen eine oder mehrere Antworten aus einer Reihe von Antwortmöglichkeiten ausgewählt werden können
- Fragen, bei denen verschiedene Ränge zugeordnet werden können, wie etwa sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig, unwichtig
- Fragen, bei denen „Noten“ auf einer bestimmten Skala vergeben werden, wie etwa 1 bis 6, wobei 1 für „stimme vollumfänglich zu“ bis 6 „stimme überhaupt nicht zu“ stehen kann.

Bei der Entscheidung für eine Skala kann zwischen folgende Skalentypen gewählt werden:¹³²

- Nominalskala: Diese Skalen lassen lediglich die Zuordnung bzw. Nichtzuordnung vornehmen (z.B. Ja / Nein).
- Ordinalskala: hierbei lassen sich Rangeinstufungen in quantitativer und qualitativer Hinsicht vornehmen. Eine Ordinalskala gibt eine objektive oder subjektive Rangordnung wieder
- Intervallskala: diese Form der Skala zeichnet sich durch die Gleichheit ihrer Abstände aus, sie besitzt keinen echten Nullpunkt. Sie wird unabhängig von Maßeinheiten und absoluten Nullpunkt definiert (z.B. leicht / mittel / schwer).
- Verhältnisskala: Die Skala weist gleiche Abstände zwischen den Messpunkten aus und es liegt ein absoluter Nullpunkt vor (z.B. Gewichtsskala).

¹³² Vgl. Weis / Steinmetz (2005), S. 135f.

Der Nachteil der geschlossenen Fragen besteht unter anderem darin, dass nur zwischen den vorgegebenen Antworten gewählt werden kann, diese aber möglicherweise nicht oder nur unvollständig mit einer Antwort des Befragten übereinstimmen. Es wird dann die Antwort gewählt, die der eigenen am nächsten kommt.

5.4.2 Direkte und indirekte Fragen

Außer zwischen offenen und geschlossenen Fragen kann auch zwischen direkten und indirekten Fragen gewählt werden.¹³³

Während die befragte Person bei der direkten Befragung Auskünfte über seine eigene Person und sein eigenes Verhalten gibt, wird bei der indirekten Befragung nach Ansichten oder Fakten aus dem nahen Umfeld des Befragten gefragt.

Bei der direkten Befragung werden ehrliche und genaue Antworten erwartet, aus Prestige-, Tabu- und Geheimhaltungsgründen könnten hier jedoch ungenaue Antworten gegeben werden.¹³⁴

Ist dies zu befürchten, wäre eine indirekte Befragung vorteilhafter. So kann verhindert werden, dass der Befragte nicht seine wirkliche Meinung und sein wirkliches Verhalten preisgibt und stattdessen opportunistisch antwortet.¹³⁵

5.5 Entwicklung eines Fragebogens

Zu den wichtigsten Phasen der Vorbereitung der Befragung gehört die Entwicklung des Fragebogens. Entscheidend ist es, diesen ziel- und aufgabenorientiert zu gestalten. Dabei sind folgende Punkte zu beachten:¹³⁶

- Die einzelnen Fragen müssen von den Befragten richtig verstanden werden
- Die Fragen müssen beantwortet werden können

¹³³ Vgl. Weis / Steinmetz (2005), S. 129.

¹³⁴ Vgl. Weis / Steinmetz (2005), S. 129

¹³⁵ Vgl. Weis / Steinmetz (2005), S. 129.

¹³⁶ Vgl. Weis / Steinmetz (2005), S. 141.

- die Fragen dürfen nicht zu Misstrauen führen
- Der Aufbau muss sinnvoll und beantworterfreundlich gestaltet sein
- Bei Tabuthemen (z.B. Religion oder Politik) muss behutsam vorgegangen werden
- Fragebögen dürfen nicht zu viel Zeit in Anspruch nehmen
- Die Auswertung sollte sich möglichst günstig und aussagefähig gestalten

Werden diese Punkte vernachlässigt, kann dies dazu führen, dass die Bereitschaft, an einer Befragung teilzunehmen, sinkt oder falsche bzw. verfälschte Antworten gegeben werden.

5.6 Erhebungsverfahren

Durch die Durchführung einer systematischen Teilerhebung sollen über die aktuellen Untersuchungsfälle hinaus Aussagen über die Gesamtheit der Unternehmen ermöglicht werden. Obwohl sich die Untersuchung auf eine relativ kleine Zahl beschränkt, soll dennoch eine gesicherte Verallgemeinerung erreicht werden. Möglich ist hier die Verknüpfung von Stichprobendaten mit Aussagen über die Gesamtheit in zweierlei Richtung:¹³⁷

1. Anhand der Ergebnisse der Teilerhebung können Verallgemeinerungen von der Stichprobe auf die Gesamtheit der Unternehmen vorgenommen werden, es können generelle Hypothesen entwickelt oder deskriptive Aussagen für Unternehmen formuliert werden. Diese Vorgehensweise wird als Repräsentationsschluss bezeichnet.¹³⁸

2. Möglich ist aber auch die umgekehrte Vorgehensweise. Hierbei wird eine vorhandene generelle Theorie oder Hypothese getestet, indem diese mit den Ergebnissen der Stichprobe verglichen wird. Dabei wird von vermuteten oder bekannten Merkmalsverteilungen und/oder –zusammenhängen der Gesamtheit der Unternehmen auf die zu erwarteten Werte der Stichprobe geschlossen. Diese Argumentationsrichtung wird als Inklusionsschluss bezeichnet.¹³⁹

Die Vorteile einer Stichprobe gegenüber einer Vollerhebung bestehen in den geringeren Kosten, dem geringeren Zeit- und Arbeitsaufwand. Die Ergebnisse liegen schneller vor, da nicht nur die Durchführung zügig durchgeführt werden kann, sondern auch die Auswertung schneller vorliegt.¹⁴⁰

¹³⁷ Vgl. Kromrey (2009), S. 252.

¹³⁸ Vgl. Kromrey (2009), S. 252.

¹³⁹ Vgl. Kromrey (2009), S. 252.

¹⁴⁰ Vgl. Kromrey (2009), S. 252.

Die Stichprobe ist im Allgemeinen auch genauer wie eine Vollerhebung, da die Kontrollmöglichkeiten besser und auch die Datenerhebung und die Auswertung präziser und intensiver sind.¹⁴¹

5.7 Datenanalyse

Nachdem die Informationen in einer Untersuchung erhoben wurden, müssen sie den Zielen entsprechend analysiert werden. Ziele der Analyse der gewonnenen Daten sind die Datenkomprimierung, die Analyse von Zusammenhängen, die Prognose zukünftiger Entwicklungen und die Überprüfung der Frage nach der Repräsentativität der Ergebnisse.¹⁴²

Von besonderer Bedeutung bei der Analyse der Daten ist die Verschlüsselung, die Codierung. Unter einem „Schlüssel“ oder „Code“ wird die Vorschrift für die eindeutige Zuordnung eines ersten „Alphabets“ (der Zeichen eines Zeichenvorrates) zu einem anderen verstanden. Unter „Codieren“ wird die Zuordnung von Zahlen zu den einzelnen Ausprägungen der Variablen verstanden. Das entsprechende Schema wird auch „Codeplan“ genannt, analog dazu enthält das „Codebook“ die Zusammenstellung, welche Merkmalausprägungen entsprechenden Werten zugewiesen wurden.¹⁴³

Das Ergebnis wird in einer Datenmatrix dargestellt, das in einer Dimension (meist den Spalten) die Variablen, in der anderen (meist den Zeilen) die Elemente oder Fälle beinhaltet.¹⁴⁴

Abbildung 6 zeigt ein Beispiel für eine Datenmatrix mit Spalten für die Variablen und Zeilen für die Elemente bzw. die Fälle.

¹⁴¹ Vgl. Kromrey (2009), S. 253.

¹⁴² Vgl. Preißner / Engel (1999), S. 42.

¹⁴³ Vgl. Hüttner (1989), S. 155.

¹⁴⁴ Vgl. Hüttner (1989), S. 155.

		Variablen (Merkmale)					
		1	2	...	j	...	n
Elemente (Fälle)	1						
	2						
	⋮						
	i				(x_{ij})		
	⋮						
	m						

Abbildung

7:

Datenmatrix¹⁴⁵

¹⁴⁵ Quelle: Hüttner 1989, S. 155.

6. Empirischer Teil: Auswirkungen von Wirtschaftskrisen auf die Personalstrategien

6.1 Zielsetzung der empirischen Untersuchung

Das Ziel der empirischen Untersuchung besteht darin zu erfahren, wie verschiedene Unternehmen mit Wirtschaftskrisen umgehen, welche Personalstrategien sie anwenden, um auf Auftragsflauten zu reagieren. Gleichzeitig soll untersucht werden, ob es durch die Krisen zu Veränderungen kam, ob sich die Personalstrategien vor, während und nach einer Krise unterscheiden.

6.2 Konzeption der Befragung

Bei der Konzeption der Befragung werden die Grundlagen der Messung festgelegt. Hierzu gehören die Auswahl der Zielgruppe, die Festlegung der Inhalte sowie die Festlegung der Stichprobe, der Methode und der Form der Befragung. Am Ende dieser Konzeption steht der entwickelte Fragebogen als geeignetes Instrument zur Erhebung der benötigten Daten.¹⁴⁶

6.2.1 Zielgruppe

Bei der Festlegung der Zielgruppe ist zu entscheiden, wer in die Analyse einbezogen werden soll.¹⁴⁷ Es ist ein Personenkreis auszuwählen, der Auskunft bezüglich der Forschungsfrage geben kann.

Hier soll die Frage beantwortet werden, welche Personalstrategien Unternehmen vor, während und nach einer Wirtschaftskrise praktizieren bzw. praktizieren können, um einerseits während einer Krise unnötige Personalkosten zu vermeiden, andererseits jedoch auch kurzfristig genügend qualifiziertes Personal zur Verfügung zu haben, um schnell auf Auftragsverbesserungen und steigende Nachfragen reagieren zu können.

¹⁴⁶ Vgl. Homburg / Werner (1998), S. 58

¹⁴⁷ Vgl. Matzler / Bailom (2006), S. 245

Auskunft geben können hier die Verantwortlichen der Unternehmen, wie etwa das Personalmanagement. Sinnvoll ist es, Unternehmen auszuwählen, die bereits längere Zeit am Markt sind, die bereits Krisen durchlebt und überstanden haben. Diese können Auskunft darüber geben, wie sie diese Krisen bewältigt haben, welche Strategien sie gewählt und welche Erfahrungen sie gemacht haben.

6.2.2 Festlegung der Inhalte

Zur Festlegung der Inhalte wird ein zweistufiges Vorgehen empfohlen.

- Im ersten Schritt werden die Inhalte (Leistungsparameter) grob bestimmt.
- Im zweiten Schritt erfolgt die Festlegung der Einzelfragen zu den Leistungsparametern (Leistungskriterien) Bei der Formulierung der Leistungskriterien sollte stets darauf geachtet werden, nicht mehrere Aspekte in einer Frage zu vermischen, also z.B. Kompetenz und Qualifikation.¹⁴⁸

6.2.3 Festlegung der Stichprobe

Hier ist zu unterscheiden, ob eine Voll- oder Teilerhebung durchgeführt werden soll. Bei der Vollerhebung werden alle Personen der Zielgruppe befragt. Eine solche Vollerhebung ist sowohl zeitlich als auch finanziell sehr aufwändig und nur dann möglich und sinnvoll, wenn es sich um eine eng umgrenzte Zielgruppe handelt, wie dies beispielsweise bei einer örtlich begrenzten Befragung der Fall wäre.

Die Teilerhebung umfasst dagegen lediglich einen ausgewählten Kreis der Zielgruppe.¹⁴⁹ Im vorliegenden Fall erfolgt eine Teilerhebung, bei der Auswahl wurden verschiedene Branchen und Betriebsgrößen einbezogen.

6.2.4 Methode und Form der Befragung

Eine Befragung kann in Briefform, telefonisch, über das Internet oder im persönlichen Interview erfolgen.¹⁵⁰ Welche Methode gewählt wird, hängt sowohl von dem Ziel der

¹⁴⁸ Vgl. Beutin (2006), S. 141

¹⁴⁹ Vgl. Homburg / Werner (1998), S. 72

¹⁵⁰ Vgl. Kotler / Armstrong / Saunders (2003), S. 409

Befragung und der jeweiligen Situation ab. Für die vorliegende Arbeit wurde eine telefonische Befragung gewählt, dadurch war eine persönliche Befragung möglich, die in relativ kurzer Zeit und ohne lange Anfahrtswege zu bewältigen war.

Die Form der Befragung bezieht sich auf die Art der Fragestellung. Zur Auswahl standen geschlossene und offene Fragen sowie eine Kombination aus beiden.

Geschlossene Fragen eignen sich zur Messung von Antworten, die auf einer vorgegebenen Skala basieren. Offene Fragen dienen der Ermittlung von zuvor nicht antizipierten Antworten. Vorliegend fiel die Entscheidung zugunsten der offenen Fragen. Der Vorteil der offenen Fragen liegt darin, dass der Interviewpartner detaillierter und ausführlicher antworten kann, so können auch Wünsche, Vorstellungen, Erfahrungen, Anregungen, Trends und Probleme erfasst werden.¹⁵¹ Da ein persönliches, telefonisches Interview durchgeführt wurde, konnten mögliche Nachteile bzw. Schwierigkeiten einer offenen Fragestellung ausgeräumt werden.

Als Datenerhebungsform wurde eine telefonische Befragung mit einem standardisierten Fragebogen (siehe Anhang) gewählt. Das standardisierte Interview ist eine persönliche Befragung, das anhand eines schriftlich vorformulierten Fragebogens durchgeführt wird.¹⁵² Der Wortlaut und die Reihenfolge der Fragen wurden bei dieser Form des Interviews genau vorgegeben. Im Rahmen des Interviews wurden die Fragen vorgelesen und die Antworten festgehalten. Der Interviewer selbst hat keinen Einfluss auf den Inhalt und den Ablauf des Gespräches.¹⁵³

Durch die telefonische Befragung war eine schnelle Durchführung und die Kontaktierung schwierig erreichbarer Personengruppen möglich.¹⁵⁴ Weiters konnte so während der Befragung ein Dialog entstehen, wodurch nützliche Zusatzinformationen gewonnen werden konnten. Einen weiteren Vorteil stellen die deutlich geringeren Kosten gegenüber anderen

¹⁵¹ Vgl. Beutin (2006), S. 138ff.

¹⁵² Vgl. Koch (2001), S. 69.

¹⁵³ Vgl. Ergenzinger / Thommen (2001), S. 91.

¹⁵⁴ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2004), S. 113.

Befragungsformen dar. So entstehen dem befragten Unternehmen durch eine telefonische Befragung zwischen 30-50% geringere Kosten als bei einem face-to-face-Interview.¹⁵⁵

6.3 Datenerhebung

Umfassende persönliche Interviews kommen häufig aus Zeit- und Kostengründen nicht in Frage, für eine rasche Durchführung wäre man zumeist auf externe Unterstützung angewiesen.¹⁵⁶ Aus diesem Grund beschränkt sich die vorliegende Befragung auf wenige Unternehmen, die ausgewählt wurden.

Bevor der Fragebogen zum Einsatz kommt, wurden die Inhalte in Form eines Pretests überprüft. Zweck dieses Pretests war es festzustellen, ob der Aufbau logisch und vollständig ist, ob die Fragen verständlich und eindeutig genug formuliert wurden.¹⁵⁷

Nachfolgend sollen nun zunächst die ausgewählten Unternehmen kurz vorgestellt werden, um dann mit der Analyse und der Interpretation der Daten fortzufahren.

¹⁵⁵ Vgl. Koch (2001), S. 72.

¹⁵⁶ Vgl. Matzler / Bailom (2006), S. 265.

¹⁵⁷ Vgl. Beutin (2006), S. 146

6.4 Ausgewählte Unternehmen

6.4.1 Elektro Pfund GmbH

Die Firma Elektro Pfund wurde im Jahr 1975 von Hrn. Alfred Pfund gegründet. Die Gründung erfolgte durch die Übernahme eines Kleinbetriebes, der zu diesem Zeitpunkt aus 2 Monteuren und 2 Lehrlingen bestand.

Die Firma verzeichnete einen konstanten Personalzuwachs. Durch die damals begrenzten Platzressourcen wurde bereits nach 4 Jahren ein Standortwechsel nötig. Zu diesem Zeitpunkt bestand die Firma Elektro Pfund bereits aus ca. 28 ständigen Mitarbeitern.

Bis zum Jahre 1986 wuchs die Firma weiter bis zu dem Personalhöchststand von 140 Mitarbeitern.

In den folgenden Jahren kam es dann zur Umwidmung in eine GmbH und dem Bau eines eigenen Firmengebäudes.

Durch den immer größer werdenden Preiskampf wurde begonnen, über eine Neuorientierung nachzudenken, da es absehbar war, dass ein langfristiges Halten der 120 Mitarbeiter in der Elektrobaubranche ebenso wenig möglich war wie die Sicherung bzw. Erzielung eines wirtschaftlich interessanten Erfolges. So wurde im Jahr 2009 eine umfangreiche Neuorientierung durchgeführt. Die Auslöser waren sowohl die unstabile Wirtschaftslage sowie die laufend fallenden Preise am Markt.

Die Firma Pfund GmbH wurde durch eine Neugründung der Firma E1 GmbH geteilt.

Die Firma Elektro Pfund GmbH wurde weiterhin mit einem Personal von 50 Mitarbeitern aufrechterhalten und hat ihren Schwerpunkt weiter im Bereich Installation und Service der Gebäudeinstallationen vertieft.

Die neugegründete Firma E1 GmbH übernahm die Scherpunkte Gebäudeautomation, Alarm und Brandanlagen, sowie den Servicebereich. Die Neuorientierung am Markt mit verstärkter Orientierung auf technisch anspruchsvollere Tätigkeiten eröffnete einen viel größeren Bereich an Einsatzmöglichkeiten bzw. die Abwicklung größerer Gesamtprojekte.

Interviewpartner war der Geschäftsführer und Firmengründer Herr Alfred Pfund.

6.4.2 Stromline GmbH

Das Unternehmen Stromline Elektrotechnik GmbH wurde 2009 aus dem bestehenden Team der Elektroabteilung Fa. Höpo Haustechnik gebildet und stetig erweitert.

Bei der Fa. Stromline handelt es sich um eine 100% Tochter der „Grazer Wechselseitige Versicherung Aktiengesellschaft“.

Aktuell gibt es bei der Firma Stromline 5 Angestellte, 13 Arbeiter und 7 Lehrlinge.

Gesprächspartner war der Geschäftsführer Herr Ing. Andreas Pittner.

6.4.3 Stahlstiftung NL Leoben Donauwitz

"Die VOEST ALPINE STIFTUNG ZUR FÖRDERUNG DER BERUFLICHEN WIEDEREINGLIEDERUNG VON ARBEITSLOSEN („VOEST-ALPINE-STAHLSSTIFTUNG“)

Ist eine seit 1987 bestehende Stiftung welche zur Unterstützung, ehemaliger Mitarbeiter aus den der Stahlstiftung mittragenden Unternehmen, dient.

Die Aufgabe der Stiftung besteht Mitarbeitern deren Arbeitsverhältnis aus wirtschaftlichen oder strukturellen Gründen beendet wurde, bei ihrer Reintegration in den Arbeitsprozess zu unterstützen und zu fördern.

Das Interview wurde mit dem Standortleiter, Herrn Ing. Grüner geführt.

6.5 Analyse und Interpretation

Nachfolgend werden die einzelnen Fragen der empirischen Untersuchung in derselben Reihenfolge wie im Fragebogen angeführt, graphisch dargestellt und die Ergebnisse interpretiert.

1. Welchen Stellenwert hat das Personalmanagement in Ihrer Firma?

Elektro Pfund:

Das Personalmanagement hat einen sehr hohen Stellenwert, wobei sich die Schwerpunkte je nach der Anstellung verschieden gestalten.

Während bei den Lehrlingen besonders auf Vorbildung geachtet wird, wird bei Monteuren vor allem auf die Qualität und Ihren Einsatz geachtet.

Bauleiter werden gefördert und geschult.

Der Projektleiter ist die Funktion mit dem höchsten Schulungsaufwand.

Stromline GmbH:

Personalmanagement hat einen großen Stellenwert, da nur mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern erfolgreiche Dienstleistungen möglich sind.

Stahlstiftung NL Leoben Donauwitz:

Aus meiner Sicht einen sehr hohen. Würden wir nicht über so viele hervorragend qualifizierte Mitarbeiter verfügen, hätten wir nicht solche Erfolge am Markt und in den Ergebnissen. Auch das Modell der Stahlstiftung für Krisen zeigt, dass sich das Unternehmen mehr um das Wohl der Mitarbeiter kümmert, als andere Unternehmungen (Voestalpine AG).

2. Wie würden Sie die Lage am Personalmarkt in Ihrer Branche beschreiben?

Elektro Pfund:

Am Personalmarkt ist zurzeit eine starke Trennung zwischen höher qualifizierten und technisch interessierten Personal und dem klassischen Elektroinstallateur zu erkennen.

Für ut ausgebildetes Personal ist eine Stellenbesetzung ohne größere Schwierigkeit möglich, jedoch ist der Arbeitsmarkt in diesem Sektro hart umkämpft.

Firma Elektro Pfund GmbH findet nur sehr schwer Personal, welche den Mindestanforderungen eines Elektromonteurs entsprechen.

Stromline GmbH:

Fachhelfer sind sofort verfügbar. Der tatsächliche „Facharbeiter“ ist Mangelware.

Stahlstiftung NL Leoben Donauwitz:

Zurzeit wieder um einiges besser. Gut qualifizierte werden wieder leichter integriert. Dies war auch ein Qualitätsmerkmal in der Krise, da die Vermittlungsquote von Stiftungsteilnehmern höher war, als beim AMS selbst

3. Welche Strategie verfolgen Sie um qualifiziertes Fachpersonal zu bekommen?

Elektro Pfund:

Strategisch wird nur im Bereich der Lehrlinge gearbeitet. Zusammenarbeit mit Direktoren aus Schulen der Umgebung das Interesse an der Firma und dem Beruf des Elektrotechnikers zu wecken. Durch die Teilnahme an „Tectech – Schulen besuchen Betriebe“ und ein laufendes Angebot an interessierten Lehrlingen.

Besonders großes Interesse liegt auch hier wieder an der Firma E1.

Personalwirtschaft richtet sich nach der Attraktivität der Branche (es ist größeres Interesse an technisch anspruchsvolleren Jobs gegeben)

Stromline GmbH:

Mittlerweile hauptsächlich durch die stetige Weiterbildung des eigenen Personals im Haus und mit externen Trainern.

Stahlstiftung NL Leoben Donauwitz:

Konzern- und Divisionsstrategie ist es offene Stellen im Internet, Intranet zu positionieren, Kontakte mit AMS zu halten, an UNI's zu bewerben u.a.m.

Im Konzern gibt es keine unterschiedlichen Strategien.

4. Wie weit ist ihrer Meinung nach eine Personalplanung in Ihrem Gebiet möglich, bzw. von welchen Einflüssen ist diese abhängig?

Elektro Pfund:

Anhand der Personalbeurteilung (persönliche, fachliche, organisatorische)

Eine Personalplanung ist nur bedingt möglich. Diese richtet sich sehr stark nach den einzelnen Personen welche sich auf Grund der persönlichen, fachlichen bzw. organisatorischen Fähigkeiten Interessen und Fähigkeiten auch für die Tätigkeit des Bauleiters oder durch Weiterbildung für die Projektleitung interessieren.

Ein weiterer Aspekt der Personalplanung ergibt sich aufgrund der Erfahrung, dass junge Monteure mit Potential sich nach 4-5 Jahren neu orientieren. Zusätzliche Qualifikationen führen zu höheren Lohnforderungen, oder es stehen keine entsprechenden freien Stellen zur Verfügung. Hier muss besonders darauf geachtet werden, dass es nicht zu einer Kostenüberhöhung kommt.

Um das Potential möglichst lange nutzen zu können bzw. das Potential an die Firma zu binden wird besonders bei Lehrlingen darauf geachtet, dass diese die organisatorischen und technischen Kenntnisse des Bauleiters vorgelebt bekommen.

Da gute Monteure ca. 4-5 Jahre bleiben liegt der Schwerpunkt auf den Lehrlingen. Grundsätzlich gilt: „Fluktuationsorientiert um Kostenüberhöhungen zu verhindern.“

Stromline GmbH:

Durch die eigenen, gezielten Weiterbildungsmaßnahmen ist eine Planung sehr gut realisierbar.

Stahlstiftung NL Leoben Donauwitz:

Personalplanung ist immer möglich, auch unabhängig von Krisen.

Personalplanung bedeutet, auf den Normalfall vorbereitet zu sein (Alterstruktur, neue Technologien, et c.). In der Krise sind alle diese Daten für rasche Entscheidungen zum Erhalt des Unternehmens verfügbar. Abhängig ist dies natürlich vom Management, ob sie dies auch wollen.

5. Wie würden sie die aktuelle Wirtschaftslage in Ihrer Branche beschreiben, und welche Auswirkungen hat diese auf die aktuelle Personalpolitik in Ihrer Firma?

Elektro Pfund:

Zurzeit befinden wir uns immer noch in einer depressiven Wirtschaftslage. Um diesen Auswirkungen entgegen zu wirken wurde eine Neu-Ausrichtung beschlossen. Die klassischen Bereiche wurden aufgrund des schlechten Preisniveaus zurückgefahren und es wurde mit E1 verstärkt ausgebaut.

Stromline GmbH:

Durchwachsen. Der Ausschreibungsmarkt ist durch Unterpreisigkeit nahezu uninteressant geworden. Wir schaffen unsere Unabhängigkeit durch weitere Standbeine im qualitativ höherwertigen Segmenten und gleichzeitiger Stammkundenbindung.

Stahlstiftung NL Leoben Donauwitz:

Jetzt ist wohl sehr viel Unsicherheit an der Tagesordnung. Niemand (?) weiß wirklich, wie sich die Finanzkrise auswirken wird oder ob es überhaupt Auswirkungen gibt. Noch weiß niemand, welche Auswirkungen Sparpakete in Österreich haben werden. Ziemlich sicher dürfte sein, dass ArbeitnehmerInnen länger im Arbeitsprozess verweilen müssen oder eben mit Abschlüssen in Pension gehen, möglicherweise gibt es auch Strafen für Unternehmen (siehe Finnland).

6. Seit dem Bestehen Ihrer Firma hat es mehrere wirtschaftliche Hochs und Tiefs gegeben, welche Auswirkungen hatten diese auf die Personalbesetzung in Ihrer Firma?

Elektro Pfund:

Keine Auswirkung auf die Firma Elektro Pfund da für das Stammpersonal immer ausreichend Arbeit vorhanden war und Spitzen durch den Einsatz von Leasingpersonal abgedeckt werden konnten.

Durch die Teilung des Unternehmens wird mehr Fachpersonal für komplexere Aufgaben in der Firma E1 platziert, Spitzen im Bereich der konventionellen Elektroinstallation wird vermehrt mit Leihpersonal abgedeckt. Abgesehen davon gab es keinen nennenswerten Änderungen auf die gesamte Personalstrategie.

Stromline GmbH:

Ich würde unsere Mitarbeiter als „handverlesen“ bezeichnen. Da wir mit derzeit 26 Personen in unseren Unternehmen eine überschaubare Größe haben kenne ich auch von jeden Einzelnen die Stärken und Schwächen und kann so eine effiziente Personaleinteilung erreichen.

Stahlstiftung NL Leoben Donauwitz:

Einsparungspotenzial wurde immer wieder in solchen Situation gesucht und auch gefunden. Die Unternehmen sind „schlanker“ und „effizienter“ geworden.

7. Wurde bei Ihnen auf Grund der schlechten Wirtschaftslage auf Kurzarbeit, Urlaubsabbau, oder ähnliches zurückgegriffen?

Elektro Pfund:

Ja. Es wurde sowohl Urlaubsabbau wie auch Aussätzverträge eingesetzt um den Einbruch in der Auftragslage zu überbrücken. Trotz der unattraktiven Lösungen für die Mitarbeiter haben wir festgestellt, dass es eine sehr starke Zugehörigkeit zur Firma seitens der Mitarbeiter gibt, und wir nur über einen geringen Abgang sprechen können.

Stromline GmbH:

Nein

Stahlstiftung NL Leoben Donauwitz:

Die Vermittlung oder Wiederintegration am Arbeitsmarkt war schwieriger. Erleichternd war, das sich Stiftungsteilnehmer auf diese schwierige Lage einstellen konnten und realistisch erreichbare Bildungsziele erarbeitet haben, die auch arbeitsmarktpolitisch gute Wiederintegrationschancen gebracht haben.

8. Haben Sie sich in dieser Zeit Unterstützung von außerhalb geholt bzw. sich speziell weitergebildet?

Elektro Pfund:

Da es ein laufendes Coaching gibt wurde auf keine über das übliche Maß hinausgehenden Schulungen zurückgegriffen, oder Maßnahmen gesetzt. Da laufend gearbeitet und gecoacht wird wurden keine besonderen Maßnahmen währen der Wirtschaftskrise ergriffen.

Stromline GmbH:

Die Weiterbildungen waren hauptsächlich rechtlich und produktspezifisch

Stahlstiftung NL Leoben Donauwitz:

ja

9. Wie wichtig ist Ihrer Erfahrung nach Weiterbildung im Personalmanagement?

Elektro Pfund:

Durch die jahrelangen Erfahrungen in der Personalführung wurden in letzter Zeit keine besonderen Weiterbildungsmaßnahmen in dieser Richtung getroffen.

Stromline GmbH:

Meine Ausbildung ist derzeit ausreichend

Stahlstiftung NL Leoben Donauwitz:

Man kann nicht Personalmanagement machen und selber stehen bleiben. Daher hohe Wichtigkeit, auch in diesem Bereich up to date zu sein.

10. Wie würden sie Ihren Führungsstil selbst beschreiben?

Elektro Pfund:

Führung durch Zielsetzungen und Zielvereinbarungen, durch die Übergabe der Verantwortung an den Projektleiter für gesamtes Projekt hat dieser natürlich auf seinen Bereich einen persönlichen Einfluss auf die Führung des Personals.

Die Führung der Projektleitung erfolgt ansonsten nur noch durch das erforderliche Rechnungswesen und laufendes Controlling, sowie ein monatliches persönliches Reporting an die Geschäftsführung.

Die Führungsorgane sind: der Projektleiter, Rechnungswesen, und Controlling

Stromline GmbH:

kooperativer Führungsstil.

Stahlstiftung NL Leoben Donauwitz:

Alles was es dazu in der Literatur zu finden gibt, findet man auch in Unternehmen. Wo es menschelt, menschelt es sehr unterschiedlich. Ein allzu dominantes Führungsverhalten wird im Regelfall in der Krise besser wirken, in Zeiten der Vollbeschäftigung jedoch Abwanderungen bewirken.

11. Was haben sie aus Ihrer langjährigen Erfahrung im Bereich Personalmanagement gelernt und was ist Ihr Fazit daraus?

Elektro Pfund:

Wichtig ist das Führungspersonal durch ständige Schulungen auszubilden und fortzubilden um einen schnellen Einstieg in den Führungsrastraster zu ermöglichen und eine bestmögliche Entwicklung der Führungskräfte zu erreichen.

Gelernt: Führungspersonal benötigt intensive Schulung um in den Führungsrastraster einsteigen zu können

Trotz Investition von Geld und Zeit ist es nicht möglich jeden auszubilden.

Es ist oft schwer oder zumindest nicht für alle möglich, überbrückbare Defizite zwischen Industrie und Handel wegzumachen (Mentalitätswechsel).

Durch die Beteiligung als Eigentümer am täglichen Geschehen kann keine eindeutige hierarchische Struktur aufgebaut werden.

Stromline GmbH:

Dass es sich lohnt in Ausbildung und Qualifikation zu investieren.

Stahlstiftung NL Leoben Donauwitz:

Für Krisenzeiten gut vorbereitet zu sein, bedarfsorientierte innerbetriebliche Schulung durchführen. Durch ständigen Kontakt mit den operativen Betrieben und dem Blick auf den Markt auch vorausahnen können, was kommen kann und dann dazu auch Angebote zu haben

	Elektro Pfund	Stromline GmbH	Stahlstiftung
Stellenwert Personalmanagement	Hoch, Schwerpunkte je nach Anstellung	großer Stellenwert	einen sehr hohen
Lage am Personalmarkt	starke Trennung zwischen höher qualifizierten und „klassischen“ MA	Facharbeitermangel	Gut qualifizierte werden wieder leichter integriert
Strategie Fachkräftegewinnung	Strategisch wird nur im Bereich der Lehrlinge gearbeitet	stetige Weiterbildung des eigenen Personals	offene Stellen im Internet, Intranet positionieren, Kontakte mit AMS, an Uni's bewerben u.a.m
Personalplanung möglich?	nur bedingt möglich Fluktuation erwünscht - Kostengründe	Durch eigene, gezielte Weiterbildungsmaßnahmen	immer möglich, unabhängig von Krisen
Aktuelle Wirtschaftslage - Personalpolitik	depressive Wirtschaftslage - Neuausrichtung	Durchwachsen - weitere Standbeine im qualitativ höherwertigen Segmenten und gleichzeitiger Stammkundenbindung	Unsicherheit – Länger arbeiten oder Frühverrentung mit Abschlagen
Auswirkungen Krisen	Geringe Auswirkung auf Stammpersonal Da Spitzen durch Leiharbeiter abgedeckt	Mitarbeiter „handverlesen“; effiziente Personaleinteilung	Einsparungen; Unternehmen sind „schlanker“ und „effizienter“ geworden
schlechte Wirtschaftslage: Strategie	Urlaubsabbau Aussätzverträge	nein	Vermittlung schwierig, durch Bildung einfacher
Weiterbildung, Hilfe von außen	laufendes Coaching, daher keine	Weiterbildungen	Ja

Führungsstil	zusätzlichen		
	Delegieren von Verantwortung	kooperativer Führungsstil	Alles vorhanden In Krise dominanter Führungsstil von vorteilhaft
Fazit, gelernt	Aus- und Fortbildung wichtig	Ausbildung und Qualifikation wichtig	bedarfsorientiert innerbetriebliche Schulung, um für Krisen gerüstet zu sein

Tabelle 2: Ergebnisse der Befragungen

Tabelle 2 fasst die wesentlichen Ergebnisse der Befragungen zusammen. Auffallend ist, dass alle Unternehmen dem Personalmanagement und der Weiterbildung einen hohen bis sehr hohen Stellenwert einräumen.

Attraktive Branchen haben keine Probleme, Fachpersonal zu finden, weniger attraktive Branchen hingegen haben Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen. Je besser ein Mitarbeiter qualifiziert ist, je leichter ist seine Vermittlung.

Problematisch ist es, „klassische“ Mitarbeiter zu finden, welche die Anforderungen der Unternehmen erfüllen.

Fachkräftegewinnung erfolgt einerseits durch die stetige Weiterbildung des eigenen Personals, aber auch durch gezielte Ansprache potenzieller neuer Mitarbeiter in Uni's etc. Dabei hat jedoch die stetige Weiterbildung des eigenen Personals den Nachteil, dass dies zu einer Fluktuation führen kann. So wechseln junge Monteure erfahrungsgemäß alle 4-5 Jahre die Stelle. Zum einen, weil für die zunehmende Qualifikation keine adäquate Stellung im bisherigen Unternehmen zur Verfügung steht, andererseits ist dies aber auch von den Unternehmen so gewollt. Mit zunehmender Qualifizierung steigen auch die Gehaltsansprüche. Dies könnte ohne Fluktuation zu einer Kostenüberhöhung führen.

Die aktuelle Wirtschaftslage wird als durchwachsen, unsicher bis depressiv beurteilt. Auf das Stammpersonal haben Krisen kaum Auswirkungen, während sich die Vermittlung schwieriger gestaltet.

Die Unternehmen reagierten auf Krisen zunächst mit einer Umstrukturierung hin zu qualitativ höherwertigen Segmenten, mit Urlaubsabbau und Aussätzverträgen.

Die Erkenntnisse, die aus Wirtschafts- und Finanzkrisen gewonnen wurden sind nahezu einheitlich: Aus- und Weiterbildung, Qualifikationen und innerbetriebliche, bedarfsorientierte Schulungen helfen, die Krise zu überstehen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass nicht jeder für eine Aus- oder Weiterbildung geeignet ist.

7. Resümee

Eine naheliegende Reaktion in einer Wirtschaftskrise wäre die Anpassung der Anzahl der Beschäftigten an die Auftragslage, also die Entlassung von Angestellten. Dabei wird jedoch leicht übersehen, dass dann im Falle des Aufschwungs Fachkräfte fehlen, die möglicherweise dann nicht auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Der demographische Wandel wird auch auf den Arbeitsmarkt Auswirkungen haben, hier ist in naher Zukunft mit einem Mangel an Berufseinsteigern, an Auszubildenden und ein Fachkräftemangel zu erwarten. Der bereits bestehende Fach- und Führungskräftemangel führt bereits heute dazu, dass entsprechende Stellen nicht oder nur mit großer zeitlicher Verzögerung besetzt werden können. Umso wichtiger ist es, auch in Krisenzeiten qualifizierte Mitarbeiter zu halten und an das Unternehmen zu binden, um bei Verbesserung der Geschäfts- und Auftragslage wieder ohne Verzögerungen weiterarbeiten zu können. Eine Möglichkeit, um auf Auftragsschwankungen, auf Krisen schnell reagieren zu können, bildet die Flexibilisierung der Arbeitszeiten, sog. atypische Beschäftigungsverhältnisse lassen eine zunehmende Flexibilisierung als Ergänzung zu Normalbeschäftigungsverhältnissen zu. Für Unternehmen sind durch Leiharbeit, Arbeit auf Abruf etc. betriebliche Beschäftigungsschwankungen schnell auszugleichen. Zum anderen ist es durch atypische Beschäftigung möglich Arbeitnehmer weiterhin an das Unternehmen zu binden oder hinzu zu gewinnen, welche nicht willens oder in der Lage sind, in einem normalen Beschäftigungsverhältnis zu arbeiten und demnach auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen würden. Flexibilisierung bezeichnet nicht nur Veränderungen der Arbeitszeitformen und die Entstehung neuer Teilzeitmodelle und die Einbeziehung bisher mehr oder minder tabuisierter Tages- und Wochenzeiten in Arbeitszeitregelungen.

Die Forderung nach mehr Flexibilität schließt auch die Bereitschaft oder den Zwang zu beruflicher, sozialer und regionaler Mobilität seitens der Beschäftigten ein.

Für die Arbeitgeberseite bedeutet Flexibilisierung in erster Linie die Bewältigung des Managements von neuen Arbeitsformen und Organisationsstrukturen, wobei gemeinsam mit den Belegschaften und ihren Vertretungen die Gestaltung adäquater Arbeitsbeziehungen im Vordergrund steht. Flexibilisierung ist als vielschichtiges Phänomen zu betrachten.

Um in Krisenzeiten den Personaleinsatz und damit die Personalkosten auch ohne Entlassungen zu regulieren, stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Neben der klassischen Kurzarbeit und dem Urlaubsabbau besteht die Möglichkeit, Zeitarbeitskonten einzuführen. Bei schlechter Auftragslage wird weniger gearbeitet, es entsteht ein „Minus“ auf dem Arbeitszeitkonto. Dieses „Minus“ kann dann bei besserer Auftragslage durch Mehrarbeit ausgeglichen werden. Darüber hinaus stehen verschiedene Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle zur Flexibilisierung zur Verfügung

Eine weitere Möglichkeit ist, die zwangsweise Produktionspause zur Weiterbildung zu nutzen.

Die empirische Untersuchung ergab, dass alle befragten Unternehmen dem Personalmanagement einen hohen Stellenwert zuordnen. Wichtig ist den Unternehmen auch die Weiterbildung und weitere Qualifizierung der Mitarbeiter. Der eigene Unternehmenserfolg wird der hohen Qualifizierung der Mitarbeiter zugeschrieben. KMU versuchen, ihre Mitarbeiter auch in Krisenzeiten zu halten. Dies umso mehr, je höher die Mitarbeiter qualifiziert sind. Den Unternehmen ist bekannt, dass qualifizierte Mitarbeiter umso schwerer anzuwerben sind, je höher die geforderte Qualifikation ist.

Statt Personal freizusetzen wurde vielmehr versucht, der Krise durch Umstrukturierung und Umorientierung zu entgehen. Auf diese Weise war für das Stammpersonal stets genügend Arbeit vorhanden bzw. durch Urlaubsabbau wie auch Aussetzverträge Abhilfe geschaffen, bei guter Auftragslage werden auch Leiharbeiter eingesetzt.

Literaturverzeichnis

Badry/Buchka/Knapp (Hrsg.): "Pädagogik Grundlagen und Arbeitsfelder", 2. Auflage, Verlag Luchterhand Neuwied, Kriftel, Berlin, 1994.

Berekoven, L./ Eckert, W./ Ellenrieder, P. (2004): Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 10. Auflage, Wiesbaden 2004

Beutin, N. (2006): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: Homburg, C. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 6. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 121-170.

Bleicher, K.: „Management“, in: Woll, A. (Hrsg.): Wirtschaftslexikon, 9. Aufl., München / Wien, 2000.

Bodendorf, Freimut: Daten- und Wissensmanagement. Berlin/Heidelberg 2003.

Böhmman, Tilo/Krcmar, Helmut: Wissensmanagement-Werkzeuge
In: Haasis/Kriwald (Hrsg.), Wissensmanagement in Produktion und Umweltschutz Berlin/Heidelberg 2001. S. 45 – 55.

Dannenberger, M./ Barthel, S. (2004): Effiziente Marktforschung, Frankfurt; Wien 2004.

Davenport, Thomas H./Prusak, Laurence: Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß.... Landsberg/Lech 1998.

Diel, Udo (2001): Sozialversicherungsrechtliche Aspekte und Insolvenzversicherung bei Zeitkontensystemen, in: Marr, Rainer (Hrsg.), Arbeitszeitmanagement, 3. Auflage. Berlin 2001. S. 191 – 206.

Diedrich, Andreas (1988), Effizienz betrieblicher Weiterbildung : betriebliche Weiterbildung als einzelwirtschaftliches Entscheidungsproblem. Köln, Bachem 1988.

Dietz, M. und U. Walwei (2006) Beschäftigungswirkungen des Wandels der Erwerbsformen, WSIMitteilungen, 56 (5), 278 – 286.

Donnert, Rudolf: Soziale Kompetenz. 3. Auflage. Würzburg, Krick Fachmedien 2003.

Ergenzinger, R./ Thommen, J.P. (2001): Marketing: Vom klassischen Marketing zu Customer Relationship Management und E-Business, Zürich 2001

Feller Carola/ Stahl Beate (2005): Qualitative Anforderungen an die Ingenieurausbildung und die künftigen Bachelor- und Masterstudiengänge. Studie der IMPULS-Stiftung, Frankfurt 2005.

Fueglistaller, Urs/Müller, Christoph/Volery, Thierry (2004): Entrepreneurship. Wiesbaden, Gabler Verlag 2004.

Hamm, Ingo (2001): Flexible Arbeitszeiten in der Praxis. 2. Auflage, Frankfurt a.M. 2001.

Heiserich, Otto-Ernst (2000): Logistik. 2. Auflage. Wiesbaden 2000.

Hellmich, Ruth, Führen mit Coaching. Vom Potenzial zu Spitzenleistungen. Göttingen, Business Village 2006.

Hochgerner, Josef (1998): Flexibilisierung durch Telearbeit, in: Zilian, Hans Georg/Flecker, Jörg (Hrsg.), Flexibilisierung – Problem oder Lösung? Berlin 1998. S. 175 – 192.

Homburg, C./ Werner, H. (1998): Kundenorientierung mit System, Frankfurt/Main 1998.

Hub, Hans: „Unternehmensführung“, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1990.

Hüttner, M. (1989): Grundzüge der Marktforschung, 4. Auflage, Berlin 1989

Jung, Hans: „Personalwirtschaft“, 8. Aufl., Oldenbourg Wissensch.Vlg., 2008.

Koch, J. (2001): Marktforschung, 3. Auflage, München 2001.

Koppelman, Udo: Beschaffungsmarketing. 4. Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer 2003.

Korndörfer, Wolfgang: Unternehmensführungslehre. 8. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag 1995.

Kotler, P./ Armstrong, G./ Saunders, J./ Wong, V. (2003): Grundlagen des Marketing, 3. Auflage, München 2003.

Kreidenweis, Helmut/Steincke, Willi: Wissensmanagement. Baden-Baden 2006.

Kromrey, Helmut (2009): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 12. Auflage. Stuttgart, Lucius & Lucius 2009.

Kühnel, Artur (2009): Arbeitsrechtliche Handlungsoptionen in Krisenzeiten. In: Klaffke (Hrsg.): Strategisches Management von Personalrisiken. Wiesbaden, Gabler Verlag 2009. S. 97 – 116.

Lattmann, Charles: Die Stellung der Personalfunktion in der Strategischen Führung der Unternehmung, in: Lattmann, Charles (Hrsg.): Personal-Management und strategische Unternehmensführung., S. 25 – 34. Heideberg, Physica Verlag 1987.

Lucko, Sandra/Trauner, Bettina: Wissensmanagement – 7 Bausteine für die Umsetzung in die Praxis. München 2002.

Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim: Unternehmensführung. 5. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag 2005.

Matzler, K./ Bailom, F. (2006): Messung von Kundenzufriedenheit, in: Hinterhuber, H./ Matzler, K. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit - Kundenbindung, 5. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 241-270.

Meffert, H. (2000): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Auflage, Wiesbaden 2000

Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph: Strategisches Management. 3. Auflage, Stuttgart 2005.

Nagel, Kurt/Schlegtendal, Götz: Flexible Entgeltsysteme. Fair entlohnen – besser motivieren. Landsberg/Lech, Verlag moderne Industrie 1998.

Neuberger, Olaf: „Organisation und Führung“, Kohlhammer, Stuttgart, 1977.

Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt a.M. 1997.

North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden 1998.

Olfert, Klaus: „Personalwirtschaft. Kompakt-Training“, 2. Aufl., Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen (Rhein), 2001.

Polanyi, Michael: Implizites Wissen. Frankfurt a. M. 1985.

Preißing, Dagmar: Human Capital Management – Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensführung. In: Brauweiler (Hrsg.), Unternehmensführung heute. München, Oldenbourg Verlag 2008, S. 167 – 180.

Preißner, A./ Engel, S. (1999): Marketing, 4. Auflage, München 1999.

Probst, Gilbert J.B. /Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Frankfurt a.M. 1998.

Ringlstetter, Max/Kaiser, Stephan (2008): Humanressourcen-Management. München, Oldenbourg Verlag 2008.

Rosenfelder, Der arbeitsrechtliche Status des freien Mitarbeiters. 1982.

Rosenstiel, Lutz von / Molt, Walter & Rüttinger, Bernd: „Organisationspsychologie“, 9.überarb. u. erw. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart, 2005.

Rühli, Edwin: „Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik“, 3. vollst. überarb. u. erw. Aufl., Bern, 1996.

Schmiel, M. (1977): Berufspädagogik, Teil III: Berufliche Weiterbildung. Trier, Spee Verlag.

Schuhmacher, Florian/Geschwill, Roland (2008): Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung. Wiesbaden, Gabler Verlag 2008.

Schulte, Christof: Logistik. 4. Auflage. München 2005.

Spinner, Helmut F.: Die Architektur der Informationsgesellschaft. Bodenheim 1998.

Staehe, W. H. (1991): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München

Stahlhakke in: HzA, Gr. 1, "Einzelarbeitsvertragsrecht"

Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. Wiesbaden.

Steinmann Horst /Schreyögg Georg: „Management. Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien“, 5. Aufl. Gabler Verlag, 2000.

Steyrer, Johannes: Theorien der Führung. In: Kasper/Mayrhofer (Hrsg.): Personalmanagement: Führung und Organisation. 2. Auflage. Ueberreuter, Wien 1996, S. 203-205.

Ulrich, Peter / Fluri, Edgar: „Management, Eine konzentrierte Einführung“, 7. Auflage, Bern, 1995.

Urban-Crell, Sandra/Schulz, Christian (2003): Arbeitnehmerüberlassung und Arbeitsvermittlung. München 2003.

Weinert, A. B.: „Organisations- und Personalpsychologie“, 5. Aufl., Beltz Psychologie Verlag Union, Weinheim, 2004.

Weis, H.C./ Steinmetz, P. (2005): Marktforschung, 6. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 1991

Wendt, Wolf Rainer: Soziales Wissensmanagement. Baden-Baden 1996.

Wengelowski, Peter: Wissensmanagement – Vielfältige Modelle und Anwendungen,
in: Hammermeister/Reich/Rose (Hrsg.), Information – Wissen - Kompetenz
Oldenburg 2004. S. 251 – 270.

Wiendieck, Gerd: „Arbeits- und Organisationspsychologie“, Quintessenz, Berlin; München, 1994.

Wildemann, Horst: Wissensmanagement und Unternehmenserfolg: Erfolgspotentiale, Einführungsstrategien und Organisation des Wissensmanagements
In: Haasis/Kriwald (Hrsg.), Wissensmanagement in Produktion und Umweltschutz
Berlin/Heidelberg 2001. S. 21 – 44.

Wöhe, Günter: „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 2005.

Wöltje, Jörg/Egenberger, Uwe (1996): Zukunftssicherung durch systematische Weiterbildung

Wunderer, Rolf / Grunwald, Wolfgang: „Führungslehre. Bd. 1: Grundlagen der Führung“, Berlin-New York, 1980.

Online-Quellen

Amtl. Begründung zum Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverhältnisse, BT-Drucks. 14/4374.

Bundesministerium für Bildung und Forschung 2005: Demografischer Wandel-(k)ein Problem! Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit. Abrufbar unter:
http://www.erfahrung-ist-zukunft.de/nsc_true/Webs/EiZ/Content/DE/Artikel/Monatsthemen/PDF/20050616-flyer-demographischer-wandel,property=publicationFile.pdf/20050616-flyer-demographischer-wandel. Stand: 27.02.2012.

BusinessVillage: Mythos Führung - Matthias K. Hettl im Interview. Abrufbar unter:
http://www.businessvillage.de/mag-499_Mythos-Fuehrung--Matthias-K.-Hettl-im-Interview.html. Stand: 17.02.2012.

Empfehlung der Kommission 2003/361/EG vom 06.05.2003, ABl. der EU L 124/36 vom 20.05.2003.

Gabler Wirtschaftslexikon. Abrufbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/>. Stand: 17.03.2012.

Henes-Kamahl, Beate (2004), Durch Weiterbildung mehr Sicherheit am Arbeitsplatz. Abrufbar unter: <http://www.lexisnexis.de/aktuelles/51998>, Stand 29.02.2012.

IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit): Mini- und Midi-Jobs. Geringfügige Beschäftigung im neuen Outfit. Kurzbericht Nr. 6/23.5.2003. Abrufbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2003/kb0603.pdf>. Stand: 16.02.2012.

Sachverständigenrat der Wirtschaft: ANALYSE: Normalarbeitsverhältnisse und atypische Beschäftigung in Deutschland. Abrufbar unter:

http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/download/gutachten/ga08_ana.pdf. Stand: 15.02.2012.

Statistisches Bundesamt Deutschland, Atypische Beschäftigung. Abrufbar unter: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/abisz/AtypischeBeschaeftigung.templateId=renderPrint.psml>. Stand: 15.01.2012.

SELBSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Gleisdorf, 27.05.2013

Unterschrift:.....